

# Proyecto emprendedor

## Banana Coffee Shop

Nombre del estudiante: Víctor Hernández Bonilla

Nombre del tutor/a: Estela Pombo Gutiérrez y Paula Bel Piñana

Fecha: 28 de junio de 2020

### **MEMORIA DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO**

---

**Curso: 4º**

**Estudios: Logística y Negocios Marítimos**

## **Resumen ejecutivo y palabras clave**

El presente plan de emprendimiento tiene como objetivo analizar la viabilidad de constituir una cafetería en la ciudad de Barcelona en la que se ofrezcan productos de alta calidad en un entorno tecnológico. Como factor diferenciador se puede destacar la inclusión de un servicio de recogida mediante el cual el cliente podrá realizar la compra del producto vía Internet y la podrá adquirir en el local de manera rápida y gratuita. La mezcla de conceptos como la optimización, el minimalismo y la sostenibilidad con los productos cafeteros dará como resultado un servicio novedoso y atractivo para el público objetivo de este local.

Palabras clave: cafetería, calidad, click&collect, compromiso ambiental, logística, sostenibilidad, reciclaje, e-commerce.

## **Resum executiu i paraules clau**

El present pla d'emprenedoria té com a objectiu analitzar la viabilitat de constituir una cafeteria a la ciutat de Barcelona en la qual s'ofereixin productes d'alta qualitat en un entorn tecnològic. Com a factor diferenciador es pot destacar la inclusió d'un servei de recollida mitjançant el qual el client realitza la compra del producte via Internet i l'adquireix en el local de manera ràpida i gratuïta. La combinació de conceptes com l'optimització, el minimalisme i la sostenibilitat amb els productes cafeters donarà com a resultat un servei nou i atractiu per al públic objectiu d'aquest local.

Paraules clau: cafeteria, qualitat, click&collect, compromís ambiental, logística, reciclatge, sostenibilitat, e-commerce.

## **Abstract and keywords**

The objective of this entrepreneurship plan is to analyze the feasibility of setting up a cafeteria in the city of Barcelona where high quality products are offered in a technological environment. As a differentiating factor, the inclusion of a collection service through which the customer makes the purchase of the product via the Internet and purchases it quickly and free of charge can be highlighted. The combination of concepts such as optimization, minimalism and sustainability with coffee products will result in a new and attractive service for the target audience of this store.

Keywords: coffee shop, quality, click&collect, environmental commitment, logistics, recycling, sustainability, e-commerce.

## Índice

1. Introducción .....	9
a. El plan de empresa .....	9
b. Objetivos del proyecto.....	10
c. Metodología .....	11
d. El emprendedor, motivaciones personales.....	11
e. Cronograma .....	12
2. Antecedentes y situación actual.....	14
a. El café, desde la plantación al cliente final .....	14
b. El sector cafetero en cifras .....	15
3. Modelo de negocio .....	18
a. La empresa .....	18
i. Obtención de ingresos.....	20
b. Segmentación del mercado.....	21
i. Variables geográficas .....	21
ii. Variables demográficas .....	22
iii. Variables psicográficas.....	24
iv. Variables conductuales .....	24
c. Público objetivo.....	25
d. Buyer persona.....	26
i. Encuesta poblacional.....	26
ii. Creación del buyer persona.....	28
4. Propuesta de valor.....	29
a. Producto mínimo viable .....	30
i. Landing page.....	30
b. Competencia del sector en Barcelona.....	31
c. Localización del local .....	34
i. Análisis DAFO .....	36
d. Proveedores.....	38

i.	Materia prima principal: Café .....	38
ii.	Maquinaria y utensilios de cocina .....	39
iii.	Materia prima secundaria y utensilios .....	40
5.	Plan de marketing.....	41
a.	Portafolio de productos y servicios .....	41
b.	Plan de comunicación .....	44
c.	Canales de distribución .....	46
d.	Política de precios.....	47
e.	Análisis de las 4P's, con la orientación de las 4C's .....	52
6.	Plan de operaciones .....	53
a.	Proceso de producción del producto y del servicio .....	53
i.	Pedidos realizados mediante la página web .....	53
ii.	Pedidos efectuados en local .....	54
iii.	Presupuesto tecnológico del proceso productivo .....	54
iv.	Gestión de stocks.....	56
v.	Temporalización del proceso productivo .....	57
b.	Actividades clave del proceso de producción .....	58
c.	Recursos clave, tangibles e intangibles.....	60
d.	Presupuesto de producción.....	61
i.	Coste de venta unitario .....	63
7.	Plan de organización y recursos humanos.....	64
a.	Organigrama .....	64
b.	Puestos de trabajo: Funciones y tareas.....	65
i.	Plan de formación.....	66
c.	Política retributiva.....	66
d.	Valoración económica del plan de recursos humanos.....	67
8.	Plan jurídico – fiscal.....	67
a.	Forma jurídica empresarial y requerimientos de constitución .....	67
i.	Proveedores de asesoramiento jurídico.....	68

b.	Normativa específica del negocio.....	69
i.	Posibles cambios normativos futuros.....	70
9.	Plan económico – financiero .....	71
a.	Previsión de inversiones y financiamiento .....	71
i.	Inversiones y financiamiento.....	71
ii.	Escenarios alternativos de inversión y financiamiento .....	73
b.	Previsión de ingresos y gastos.....	74
i.	Escenario esperado de ingresos y gastos .....	74
ii.	Escenario pesimista de ingresos y gastos .....	85
iii.	Escenario optimista de ingresos y gastos .....	86
c.	Plan de tesorería.....	87
i.	Escenario esperado del plan de tesorería.....	87
ii.	Escenario pesimista del plan de tesorería .....	90
iii.	Escenario optimista del plan de tesorería .....	93
d.	Viabilidad del proyecto a partir de los resultados obtenidos .....	96
10.	Conclusiones.....	100
a.	Propuestas de mejora .....	101
	Listado de recursos documentales.....	102
b.	Documentos y fuentes de consulta.....	102

## Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma – Banana Coffee Shop. ....	13
Tabla 2: Estudio de cafeterías barcelonesas. ....	33
Tabla 3: Análisis DAFO, Cafetería “Banana Coffee Shop”. ....	36
Tabla 4: Productos ofrecidos en la carta de la cafetería “Banana Coffee Shop”.....	41
Tabla 5: Precios de la materia prima en la cafetería “Banana Coffee Shop”. ....	42
Tabla 6: Presupuesto anual plan de comunicación “Banana Coffee Shop”. ....	45
Tabla 7: Precios de preparados cafeteros de la competencia. ....	48
Tabla 8: Precios y productos ofrecidos en la cafetería “Banana Coffee Shop”.....	48
Tabla 9: Estimación de productos producidos el primer año en la cafetería Shop.....	50
Tabla 10: Estimación presupuestaria tecnológica. ....	55
Tabla 11: Recursos clave para el proyecto Banana Coffee Shop.....	61
Tabla 12: Presupuesto productivo de la cafetería Banana Coffee Shop, primer año... 61	
Tabla 13: Coste variable productivo de cada preparado cafetero, primer año.....	63
Tabla 14: Coste productivo de cada preparado cafetero, primer año. ....	63
Tabla 15: Puestos de trabajo, funciones y tareas.....	65
Tabla 16: Presupuesto de RRHH.....	67
Tabla 17: Inversión esperada en la cafetería Banana Coffee Shop.....	71
Tabla 18: Inversión esperada en la cafetería Banana Coffee Shop.....	72
Tabla 19: Inversión alternativa 1 en la cafetería Banana Coffee Shop. ....	73
Tabla 20: Inversión alternativa 2 en la cafetería Banana Coffee Shop. ....	74
Tabla 21: Gastos esperados en la cafetería Banana Coffee Shop.....	76
Tabla 22: Sueldos y salarios esperados.....	77
Tabla 23: Operaciones devengadas de la actividad empresarial esperadas. ....	77
Tabla 24: Previsión de compras y ventas a 3 años vista. ....	78
Tabla 25: Previsión monetaria de compras, ventas y stock a 3 años vista. ....	83
Tabla 26: Cuenta de pérdidas y ganancias esperada los 3 primeros años.....	84
Tabla 27: Fondo de maniobra esperado. ....	84
Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias pesimista los 3 primeros años. ....	85
Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias optimista los 3 primeros años. ....	86
Tabla 30: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado. ....	87
Tabla 31: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado.....	87
Tabla 32: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado.....	88
Tabla 33: Rentabilidad de los ingresos, escenario esperado. ....	88
Tabla 34: Payback, escenario esperado. ....	88
Tabla 35: Plan de tesorería esperado en la cafetería Banana Coffee Shop. ....	89

Tabla 36: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista. ....	90
Tabla 37: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista.....	90
Tabla 38: Fondo de maniobra pesimista en la cafetería Banana Coffee Shop. ....	91
Tabla 39: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista. ....	91
Tabla 40: Rentabilidad de los ingresos, escenario pesimista. ....	91
Tabla 41: Payback, escenario pesimista. ....	91
Tabla 42: Plan de tesorería pesimista en la cafetería Banana Coffee Shop.....	92
Tabla 43: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista. ....	93
Tabla 44: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista.....	93
Tabla 45: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista. ....	93
Tabla 46: Fondo de maniobra optimista en la cafetería Banana Coffee Shop.....	94
Tabla 47: Rentabilidad de los ingresos, escenario optimista. ....	94
Tabla 48: Payback, escenario optimista.....	94
Tabla 49: Plan de tesorería optimista en la cafetería Banana Coffee Shop.....	95

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Consumo de café por regiones desde el año 2014 al 2018. ....	15
Gráfico 2: Consumo de café a nivel europeo en el año 2018. ....	16
Gráfico 3: Los cinco principales importadores de café en la U.E. desde el año 2014 al 2018. ....	16
Gráfico 4: Principales países que exportaron a Europa en el año 2018. ....	17
Gráfico 5: Principales sectores empresariales en 22@. ....	21
Gráfico 6: Edad de la población barcelonesa en el año 2018. ....	22
Gráfico 7: Edad de la población situada en San Martín en el año 2018. ....	23
Gráfico 8: Distribución territorial de la renta familiar en Barcelona. 2000-2017 (RFD). ....	23
Gráfico 9: Zonas de influencia del turismo en el Barrio de Poblenou. ....	25
Gráfico 10: Valoración del sabor del café por edad en la ciudad de Barcelona. ....	26
Gráfico 11: Tipos de cafetera disponible en el hogar en la ciudad de Barcelona. ....	27
Gráfico 12: Landing page. ....	30
Gráfico 13: Estudio de competencia directa en el distrito de San Martín. ....	31
Gráfico 14: Barrio del Poblenou, distrito de San Martín (Barcelona). ....	34
Gráfico 15: Barrio del Poblenou, distrito de San Martín (Barcelona). ....	35
Gráfico 16: Canales de distribución de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	46
Gráfico 17: Estimaciones de ventas productivas de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	50
Gráfico 18: Funcionamiento del software de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	54
Gráfico 19: Estimación de compras unitarias durante el primer año de apertura. ....	56
Gráfico 20: Calendario laboral de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	57
Gráfico 21: Organigrama vertical de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	64
Gráfico 22: Activo del proyecto empresarial. ....	96
Gráfico 23: Patrimonio neto y pasivo del proyecto empresarial. ....	97
Gráfico 24: Fondo de maniobra, escenario esperado de la cafetería Banana Coffee Shop. ....	97

## Índice de figuras

Figura 1: DAFO de la cafetería Banana Coffee Shop, diagrama de araña. ....	37
Figura 2: Barista T One Black 3GR de ASCASO BARCELONA. ....	39



## **1. Introducción**

La principal finalidad del presente plan consiste en lograr la correcta implementación de conceptos logísticos, sostenibles y ambientales en una cafetería tradicional para lograr su correcto funcionamiento en un entorno tecnológico y moderno.

Para realizar un plan empresarial eficaz es necesario delimitar los objetivos principales del proyecto, trazar una metodología a seguir para recolectar datos, motivación y una programación del trabajo a confeccionar. Debido a esto, a continuación, se procederá a explicar el plan de empresa, los objetivos del proyecto, la metodología, las motivaciones personales y el cronograma empresarial.

### **a. El plan de empresa**

El objetivo principal del presente plan empresarial consiste en analizar la viabilidad de una cafetería de perfil minimalista en la que se ofrezcan productos de calidad en un entorno sencillo y tecnológico. Además, se busca estudiar nuevas mejoras aplicables en el sector cafetero y hostelero gracias a la optimización en la cadena de suministros a través de la tecnología y la innovación.

Se buscará la mejora de los procesos operacionales mediante el uso de herramientas logísticas, de esta manera se logrará reducir costes y aumentar la competitividad. Asimismo, este negocio no solo recibirá ingresos gracias a una tienda física, por medio de la venta directa tradicional, sino que también se incentivará aumentar los beneficios a través de una página web adaptable propia.

La meta principal del proyecto es proporcionar al distrito de San Martín, situado en Barcelona, una cafetería urbana y alternativa que ofrezca un servicio válido para cualquiera que busque disfrutar de una buena taza de café, aun así, este proyecto se centrará en un público adulto comprendido entre los 35 y 45 años de edad que trabaje en las cercanías del local con conciencia ambiental y tecnológica.

La mezcla de conceptos como la optimización, el minimalismo y la sostenibilidad con los productos cafeteros dará como resultado un servicio novedoso y atractivo para el público objetivo de este local.

La actividad principal del negocio consiste en ofrecer una amplia variedad de preparados cafeteros a través de un servicio rápido y sin demoras para evitar esperas al consumidor final.

Este proyecto cuenta con muchos aspectos potenciales, primero de todo se puede destacar la vertiente tecnológica ya que se ofrecerá a los clientes una web, con diseño adaptable en dispositivos móviles, en la cual se podrán adquirir los productos ofrecidos.

Esta página web dispondrá de los siguientes servicios: petición de café vía online con recogida en local, programación de pedidos por parte del consumidor, apartado de atención al consumidor...

Además, se busca desprender una imagen profesional en los clientes, es por ello que todos los trabajadores recibirán formación continua tanto de elementos comunes de la cafetería como específicos de sus tareas. Gracias a este proceso de aprendizaje se logrará ofrecer al consumidor final una atención de calidad, personalizada y distintiva. Por último, se debe mencionar que a lo largo del proyecto se ha aplicado una ideología verde y sostenible en todo momento para lograr la reducción de la huella ambiental formada por el desarrollo de la actividad empresarial.

### **b. Objetivos del proyecto**

Llevar a cabo un correcto desarrollo del plan de empresa es clave para conseguir plasmar la idea emprendedora de una manera fiable y viable. Para lograr impulsar el proyecto, se han desarrollado los siguientes objetivos secundarios:

- Estudiar la materia prima y sus orígenes.
- Efectuar un análisis óptimo del sector cafetero barcelonés y su competencia.
- Investigar cuales pueden ser los clientes potenciales.
- Justificar la propuesta de valor ofrecida en el plan empresarial.
- Incluir nuevas tecnologías y avances logísticos en el modelo de negocio.
- Realizar un correcto desarrollo de los aspectos legales y jurídicos.
- Realizar una política de marketing adecuada a las necesidades del producto.
- Desarrollar un plan económico-financiero para averiguar la viabilidad del proyecto.
- Realizar un plan organizativo el cual englobe tanto la gestión del personal como el departamento de recursos humanos.
- Analizar tanto las virtudes como los defectos del proyecto para implementar mejoras y cambios.
- Usar datos provenientes de fuentes oficiales para justificar la actividad.
- Formular conclusiones válidas a través de todo lo estudiado anteriormente.

### **c. Metodología**

Para realizar un documento completo, y con la mayor profundidad posible, se utilizarán distintas herramientas metodológicas para recabar información.

Primero de todo se puede destacar el uso de informes elaborados por organismos e instituciones oficiales, revistas sectoriales y artículos académicos. De esta manera, se logrará plasmar una visión más realista en el plan empresarial.

Se debe destacar que será de gran ayuda todo lo aprendido a lo largo del grado de Logística y Negocios Marítimos para mejorar los procesos derivados de la actividad empresarial y su logística, de esta manera aumentará la competitividad del proyecto.

Se debe realizar especial mención a la Federación Española del Café y a la Organización Internacional del Café, gracias a estas instituciones ha sido posible acceder a datos sectoriales a nivel nacional e internacional.

El trabajo de campo también es importante en este tipo de proyectos, es por ello que la asistencia a ferias especializadas del sector, como la Barcelona Coffee Festival (IBCF), ayudará a lograr una visión más precisa sobre las fortalezas y debilidades de la competencia, de esta manera se logrará mejorar la propuesta de valor.

### **d. El emprendedor, motivaciones personales**

El presente emprendedor es estudiante del grado de Logística y Negocios Marítimos de la universidad Tecnocampus, cuenta con experiencia laboral previa en el sector portuario y actualmente es parte de la plantilla de la empresa SGS España de Control. La decisión de realizar un proyecto emprendedor no ha sido casualidad, la mentalidad abierta del estudiante ha sido un factor determinante para la elección del proyecto.

Se pueden mencionar tres aptitudes destacables del alumno:

- El emprendedor cuenta con una gran capacidad creativa, es debido a este factor que se buscará aplicar en todo momento ideas innovadoras y novedosas a lo largo del proyecto. Entre sus aficiones encontramos la lectura y escritura. Además, ha realizado publicaciones en periódicos locales, participado en programas de radio y creado contenido para plataformas online.
- Gracias al actual trabajo del estudiante en la empresa SGS Española de Control como miembro del equipo de calidad, el emprendedor ha desarrollado una gran adaptabilidad en situaciones de estrés o de gran presión.
- Su pasado como organizador de competiciones en el mundo de las artes marciales ha servido como experiencia para que el emprendedor aumente su compromiso e iniciativa en los proyectos en los que se involucra.

La pasión por el café por parte del estudiante ha sido el principal detonante para desarrollar este proyecto, además, el presente emprendedor será trabajador activo en el negocio planteado.

La primera motivación surge desde el entorno familiar, la elaboración de este proyecto tiene como uno de sus objetivos fortalecer el vínculo del emprendedor con su abuelo materno, dicha pasión por el café fue incentivada por este familiar desde una edad muy temprana.

El desarrollo de este proyecto no solo es causa de una motivación personal sino también académica, con este trabajo se pretende poder aplicar todo lo aprendido a lo largo del grado en un plan empresarial.

El conjunto de las dos motivaciones descritas anteriormente da como resultado la motivación más importante, lograr un proyecto de futuro, en términos laborales, a través de una idea emprendedora desarrollada como proyecto final de grado.

Como punto débil del emprendedor, se destaca su falta de organización a la hora de planificar tareas para cumplir objetivos en fechas determinadas, es por ello que herramientas tecnológicas como la aplicación Todoist y Google Calendar serán claves para lograr paliar esta desventaja a lo largo del proyecto.

#### **e. Cronograma**

Tal y como se ha explicado en las líneas anteriores, tener una buena organización es fundamental para lograr los objetivos del proyecto. Para ello, se ha elaborado un cronograma con el fin de planificar la correcta ejecución del presente plan empresarial (Tabla 1):

Tabla 1: Cronograma – Banana Coffee Shop.

Cronograma TFG																
Preguntas a resolver a lo largo del TFG	Meses (División realizada de manera semanal)															
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Memoria 1 (Inicial)	Cronograma.															
	Identificación de las características personales y motivaciones.															
	Definir el público objetivo y modelo de negocio.															
	Definición de la propuesta de valor.															
	Análisis de la competencia real y potencial del negocio.															
	Justificación de innovación / adecuación real del negocio.															
	<b>Entrega memoria 1 al tutor (29/12/2019).</b>															
Memoria 2 (Intermedia)	Repaso y correcciones de los puntos anteriores.															
	P. Marketing: Definición del portafolio de servicios/productos.															
	P. Marketing: Plan de comunicación del primer año.															
	P. Marketing: Previsión de los canales de distribución.															
	P. Marketing: Política de precios y previsión de ventas.															
	P. Marketing: Análisis 4P's con orientación de las 4C's.															
	P. Operaciones: Identificación del proceso de producción.															
	P. Operaciones: Actividades clave del proceso de producción.															
	P. Operaciones: Determinación de recursos clave.															
	P. Operaciones: Presupuesto de producción.															
	Realización de correcciones.															
	<b>Entrega memoria 2 al tutor (04/03/2020).</b>															
	Realización de correcciones.															
	<b>Entrega memoria 2 definitiva al tutor (18/03/2020).</b>															
<b>Tribunal de seguimiento (25-26-27/03/2020).</b>																
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Memoria 3 (Final)	Repaso y correcciones de los puntos anteriores.															
	P. de organización y RRHH: Organigrama.															
	P. de organización y RRHH: Funciones y tareas.															
	P. de organización y RRHH: Política retributiva.															
	P. de organización y RRHH: Valoración económica de RRHH.															
	P. jurídico-fiscal: Forma jurídica y requisitos. Normativa.															
	P. económico-financiero: Financiamiento e inversiones.															
	P. económico-financiero: Ingresos y gastos a 3 años.															
	P. económico-financiero: Plan de tesorería a 3 años.															
	P. económico-financiero: Estudio de la viabilidad.															
	Conclusiones.															
	<b>Entrega memoria 3 al tutor (14/06/2020).</b>															
	Realización de correcciones.															
	<b>Entrega memoria 3 definitiva al tutor (28/06/2020).</b>															
<b>Tribunal final (06-08/07/2020).</b>																

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Antecedentes y situación actual

### a. El café, desde la plantación al cliente final

El cultivo del cafeto, la planta de la cual se extrae el café, exige unas condiciones determinadas para su correcto cultivo. Es sabido por los plantadores que las tierras más propicias a ofrecer buen café se encuentran, si hablamos a nivel mundial, entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio (Federación Española del Café, 2018). En estas zonas encontramos suelos húmedos y ricos en nutrientes, diversas altitudes, unas temperaturas comprendidas entre los 15 °C y los 29 °C y un nivel de humedad elevado gracias a la lluvia (Federación Española del Café, 2018).

La planta del café comienza a dar sus primeros frutos a partir de los 3 años de vida, estos frutos tienen la apariencia de una pequeña cereza verdosa y con el paso del tiempo cambian de color dependiendo de la especie, desde tonos rojos a amarillos, para indicar la maduración del producto. En el interior de cada fruto, llamado drupa, encontramos dos semillas conocidas comúnmente como granos de café, cada grano se encuentra recubierto de un recubrimiento llamado piel de plata, y a su vez, se encuentran ambos cubiertos por otra película protectora (Federación Española del Café, 2018).

El café puede seccionarse principalmente en dos variedades:

- Coffea arabica (variedad arábica): El cafeto es originario de Etiopía, esta variedad ocupa más de la mitad del mercado global y sus granos son de forma plana. Entre sus características encontramos un sabor sutil, pero ácido a la vez, además ofrece un buen aroma. Entre sus zonas de cultivo se pueden encontrar principalmente África Central, Sudamérica e India. Por último, cabe mencionar que su correcto cultivo se efectúa entre los 15 °C y los 24 °C. (International Coffee Organization, 2019).
- Coffea canephora/robusta (variedad robusta): Esta variedad fue descubierta en la República Democrática del Congo y sus granos son de forma ovalada. Es un café intenso que se cultiva en zonas con poca altitud y humedad. Sus principales plantaciones se pueden encontrar al oeste de África y en el Sureste Asiático. Finalmente, su correcto cultivo se realiza entre los 24 °C y los 29 °C. (International Coffee Organization, 2019).

Un cafeto es productivo industrialmente entre 20 y 30 años, su recolecta se efectúa por norma general una vez al año y pueden brindar hasta 2 kilos de grano por cafeto (Federación Española del Café, 2018).

Una vez recolectado el fruto se realiza el llamado beneficio del café, este concepto define el conjunto de operaciones que se realizan para transformar el fruto del cafeto en granos de café. Este beneficio se puede realizar con dos técnicas distintas:

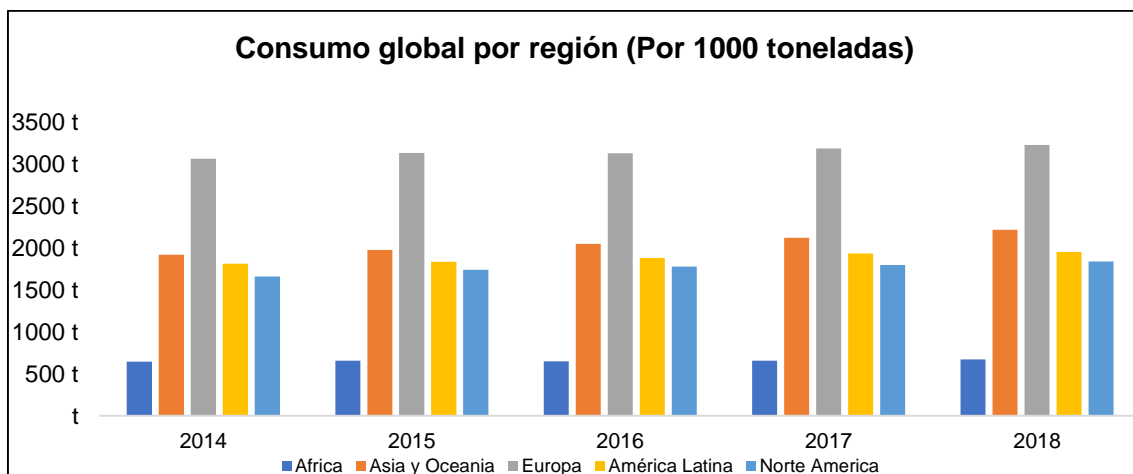
- **Beneficiado húmedo:** En este método primero de todo se elimina la capa más superficial del fruto, después estos fermentan durante 24 horas y a continuación son lavados para aclarar el grano. Finalmente, estos granos serán secados al sol y se introducirán en una trilladora para eliminar la última capa protectora del grano (Federación Española del Café, 2018).
- **Beneficiado seco:** Es el método más antiguo y es más breve que el beneficiado húmedo. Primero de todo se limpian las cerezas recolectadas y se clasifican, una vez finalizada esta fase, los frutos se extienden al Sol para lograr un secado óptimo. Por último, se realizará el descascarillado que consiste en eliminar todas las capas del fruto hasta obtener el café (Federación Española del Café, 2018).

Una vez finalizado el proceso de beneficiado el café se encuentra listo para realizar su tueste, al finalizar esta etapa, el café está listo para ser empaquetado y ofrecerse tanto a mayoristas como a consumidores finales.

## b. El sector cafetero en cifras

Según los datos ofrecidos por la International Coffee Organization (2019), Europa consumió un 33% del café producido globalmente en el año 2018. Tal y como se muestra en el gráfico 1, no existen grandes movimientos a lo largo de los años en cuanto al consumo global, es destacable el consumo de café a nivel europeo.

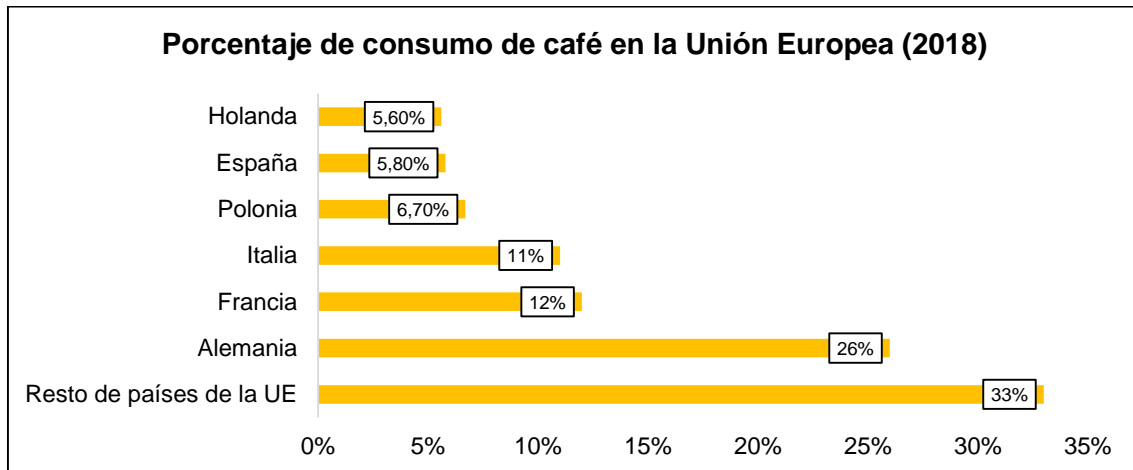
Gráfico 1: Consumo de café por regiones desde el año 2014 al 2018.



Fuente: Elaboración propia (International Coffee Organization, 2019).

Tal y como muestra el gráfico 2, dentro de la Unión Europea, Alemania es la gran consumidora con un porcentaje del consumo total del 26%, en cambio España ocupa únicamente el 5.8% del café consumido a nivel europeo (Gráf.2).

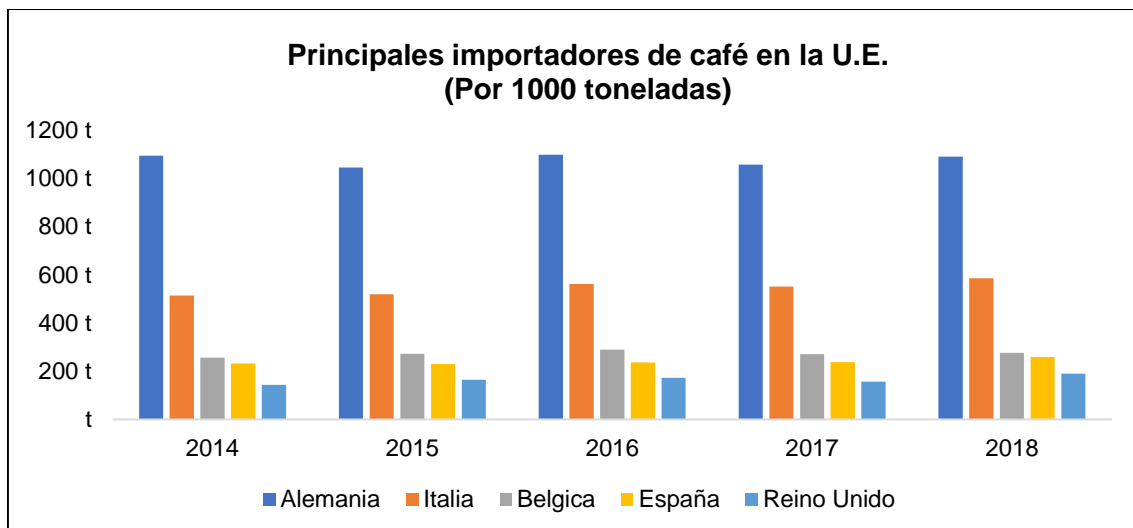
Gráfico 2: Consumo de café a nivel europeo en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia (International Coffee Organization, 2019).

El gráfico número 3 muestra a los cinco principales países importadores a nivel europeo, el territorio español se encuentra en una cuarta posición con un 8.2% de las importaciones totales de este producto, únicamente es superada por Alemania (34%), Italia (19%) y Bélgica (8.7%).

Gráfico 3: Los cinco principales importadores de café en la U.E. desde el año 2014 al 2018.

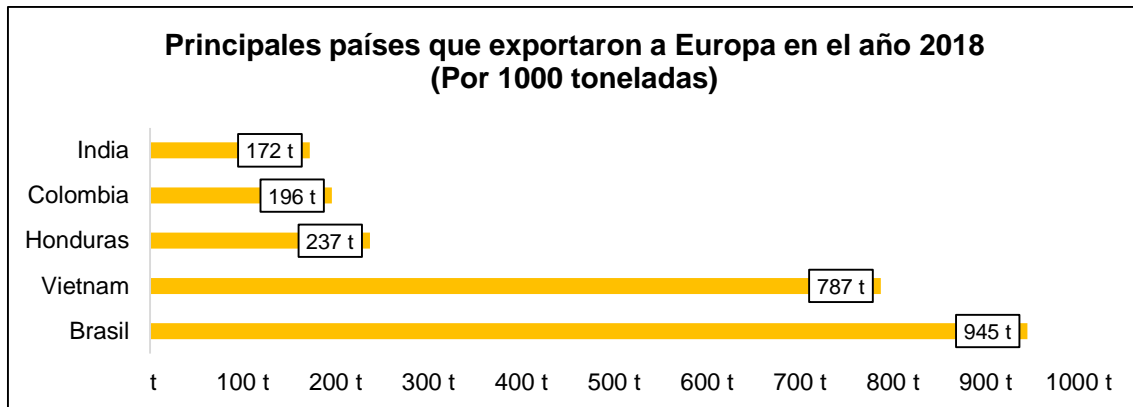


Fuente: Elaboración propia (International Coffee Organization, 2019).

Tal y como se observa en el gráfico número 4, los principales países que exportaron a Europa en el año 2018 fueron Brasil (30%) y Vietnam (25%).



Gráfico 4: Principales países que exportaron a Europa en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia (International Coffee Organization, 2019).

Según el informe publicado por Mercasa<sup>1</sup> (MERCASA, 2018), después de seis años de bajada en el sector cafetero a nivel mundial, en el año 2016 aumentaron las ventas de café un 1.1% de su volumen total superando las 187.800 toneladas anuales.

Entre las variantes del producto encontramos que el café tostado supuso un 69% del total comercializado, el café soluble acaparó el 18% y el café sin tostar y sucedáneos ocuparon el restante del mercado.

En referencia a la distribución, dos productos logran la mayoría absoluta, los cafés molidos, con un 63% de distribución, y las capsulas de café con un 33% del total.

Para realizar un análisis más concreto de los hábitos de los consumidores en el sector cafetero español se basará principalmente en el informe publicado por la cadena Café&Té, esta empresa realiza un estudio anual sobre el consumo del café en España, aun así, el informe más actual disponible data del año 2016.

Según este informe (Café&Té, 2016), los consumidores más habituales consumen una media de 3.6 cafés diarios entre semana y 2.7 cafés diarios de media los fines de semana. El 55% de ellos toman entre una y dos tazas diarias, un 24% consumen entre tres y cuatro tazas y el restante, un 21%, toman más de 5 tazas diarias.

Como dato complementario, recogen en su documento que un 76% de los barceloneses consumen una taza o más de manera diaria.

---

<sup>1</sup> Mercasa es una empresa pública dedicada a prestar servicios al sector agroalimentario, esta sociedad edita de manera anual datos sobre el sector.

### **3. Modelo de negocio**

#### **a. La empresa**

La cafetería “Banana Coffee Shop” es un local dedicado al sector HORECA<sup>2</sup> situado en la ciudad de Barcelona en el distrito de San Martín en el barrio del Poblenou.

La iniciativa 22@ propulsada por parte del Ayuntamiento de Barcelona ha sido un factor clave para decidir la localización del proyecto, este proyecto estratégico tiene como fin principal transformar la antigua zona industrial de esta barriada, conformada aproximadamente por 200 hectáreas, en un entramado empresarial compatible con la ciudad, sus zonas verdes y equipamientos sociales (Agustí, 2017).

La actividad principal de esta empresa es la venta de café de alta calidad al por menor. La variedad cafetera escogida para distribuir en esta cafetería será la arábica ya que su calidad es superior a la variedad robusta.

El objetivo principal del proyecto es lograr realizar una mezcla óptima entre la tecnología aplicable en una cafetería, como por ejemplo incentivar la compra online mediante la plataforma web, y el correcto funcionamiento de la misma.

El café será adquirido en grano, ya que únicamente habrá sido limpiado y tostado por el proveedor, de esta manera se mantendrán todas sus propiedades sin alteraciones en su sabor, aroma y niveles de cafeína. Otra de las ventajas de obtener el café sin moler es mejorar su conservación en almacén ya que puede permanecer semanas conservado en sacos de yute sin perder sus propiedades.

Como componente artístico, se aplicarán conceptos minimalistas tanto en el área destinada al marketing como en los canales de venta online. Además, se buscará implementar esta idea tanto en la decoración del local como en la gestión del mismo.

Esta empresa será gestionada por el presente emprendedor del proyecto, Victor Hernández. En cuanto a la gerencia empresarial, tanto a corto como medio plazo, no se contempla la entrada de nuevos socios dentro de la plantilla ejecutiva. No obstante, a corto plazo se realizará dos contrataciones para lograr apoyo en las gestiones comerciales.

La implicación por parte del estudiante en el proyecto es total, es por ello que realizará diversas tareas para lograr la correcta gestión del negocio. Principalmente, el emprendedor realizará las siguientes funciones: Efectuará un control diario del stock y existencias del local, mantendrá una comunicación constante y directa con los proveedores y servicios externalizados, realizará la compra de productos secundarios,

---

<sup>2</sup> HORECA es un acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Cafés utilizado en marketing para hacer referencia al público objetivo de estos campos comerciales.

dará soporte en todas las tareas relacionadas con la preparación de comandas y gestionará tanto el ambiente laboral como las tareas de sus empleados.

Para formar parte de la plantilla, los candidatos a las dos vacantes disponibles deberán de tener experiencia previa en el sector HORECA y se valorará que dispongan de un título certificador emitido por una entidad formadora de sus habilidades como baristas. De manera complementaria, será valorado positivamente un nivel B2 demostrable de inglés. Estos empleados se encargarán principalmente de: Mantener el local en unas condiciones de salubridad adecuadas, llevarán a cabo la preparación de comandas y ofrecerán una atención al cliente personalizada y especializada.

Los gastos derivados de la actividad, como pueden ser los sueldos, serán tratados en los apartados del plan empresarial destinados a la gestión contable.

El negocio cuenta con dos fuentes principales de financiación para lograr su materialización de manera viable en el ámbito económico:

- En referencia a los recursos propios, el plan empresarial dispondrá de 45.000€.
- A nivel de financiación, se recurrirá a la obtención de un préstamo<sup>3</sup> ICO por un importe de 120.000€ para empresas y emprendedores.

Los servicios no vinculados con la actividad productiva principal serán externalizados para lograr una correcta gestión del proyecto, de esta manera se logrará concentrar la mayoría de esfuerzos en aquellas actividades que hacen única esta iniciativa empresarial. De esta manera, todos los esfuerzos se destinarán a los elementos que logran la diferenciación del negocio sobre la competencia. Los servicios externalizados serán:

- Subcontratación de un servicio informático para efectuar las tareas relacionadas con la correcta gestión de la plataforma web y el desarrollo de un software propio, un buen mantenimiento de los canales de distribución digitales es esencial para disminuir errores en los mismos.
- Se utilizará un TPV<sup>4</sup> desarrollado por una empresa externa para llevar a cabo la gestión de venta y control de stock, si fuese necesario se buscaría la contratación de más software auxiliar.
- El apartado contable y tributario será externalizado a una asesoría barcelonesa.

---

<sup>3</sup> Este préstamo será contratado a través de una entidad bancaria, este dispone con un máximo demandable de 12.000.000 de euros.

## i. Obtención de ingresos

La obtención de ingresos se logrará principalmente a través de la venta de café listo para consumir. Son múltiples los canales que estarán a disposición del cliente para que este realice el pago del bien o servicio de una manera cómoda y segura:

- Será aceptado el pago mediante efectivo en el local, aun así, se incentivará mediante estrategias promocionales el uso de la tarjeta bancaria y la compra online para conseguir reducir fallos y errores a nivel contable.
- Se dispondrá de un datafono en local por el cual será posible realizar pagos mediante tarjeta y tecnología *contactless*<sup>5</sup>, además este dispondrá de tecnología NFC<sup>6</sup> para incluir el pago mediante Smartphone o smartwatch.
- Se implementará un servicio de TPV virtual<sup>7</sup> en los canales online, tanto en la página web como en su versión adaptable a dispositivos móviles, por el cual será posible ofrecer una pasarela de pago segura y fiable para incentivar las ventas por el canal digital.

Los servicios del datafono y el TPV virtual serán contratados y adquiridos a través de la misma entidad bancaria por la cual se obtendrá acceso al préstamo ICO que se ha mencionado en puntos anteriores.

En el proceso de compra los puntos de contacto con el cliente son los siguientes:

- En el local: El mismo emprendedor y sus trabajadores dispondrán de conocimientos del sector del café, gracias a este factor los clientes podrán hacer cualquier consulta de manera directa a los baristas. Tras la compra, el customer journey no acaba aquí, el proceso post-compra, como es la atención al cliente, será importante para la fidelización de esta.
- Mediante página web: El cliente no tendrá contacto directo con el barista durante la compra, a pesar de esto dispone de un servicio de atención al consumidor online disponible para lograr la resolución de posibles dudas e incidencias. También se incorporará un servicio de CRM<sup>8</sup> mediante el cual el comprador podrá consultar tanto su historial de pedidos como las fichas técnicas de los productos vendidos en estas plataformas.

---

<sup>5</sup> *Contactless*: Tecnología que permite realizar el pago de un bien o servicio mediante tarjeta a través del uso de radiofrecuencias.

<sup>6</sup> NFC es la abreviatura de "Near Field Communication", esta tecnología inalámbrica permite el intercambio de información entre dos dispositivos.

<sup>7</sup> Se denomina TPV virtual aquel software que permite la correcta gestión del comercio tanto en el campo de las ventas como de la gestión administrativa.

<sup>8</sup> CRM: Aplicación que permite facilitar las interacciones entre la empresa y sus clientes.

## b. Segmentación del mercado

Ninguna empresa es capaz de contentar a todo su público, pero sí puede lograr a través de mejoras y autocrítica acercarse a esa meta. Una de las maneras más eficaces de captar clientes y lograr ventaja sobre los competidores es dirigir los esfuerzos de captación hacia nichos de mercado más reducidos, de esta manera se podrá persuadir a unos clientes más receptivos a consumir el producto ofrecido.

Realizar una segmentación de mercado es una buena manera de lograr una imagen completa y objetiva del entorno en el cual se desarrollará la actividad empresarial.

## i. Variables geográficas

El Ayuntamiento de Barcelona está llevando a cabo un proyecto en el distrito de San Martín llamado 22@, este plan tiene como objetivo principal estimular la inversión empresarial en la zona y atraer sedes de grandes empresas (Agustí, 2017).

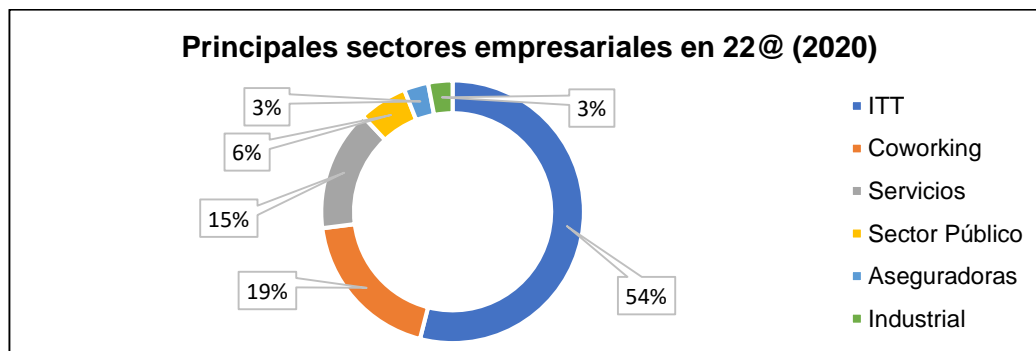
El impacto de este proyecto ha sido muy positivo para este territorio barcelonés, mientras que en el año 2.000 se estimaba la existencia de 3.400 empresa en el barrio, según el censo de empresas del año 2015, el número de empresas instaladas en el 22@ es de 8.820 (Concejalía de Empresa y Turismo del Ayuntamiento de Barcelona, 2015).

Según el estudio realizado por Cushman & Wakefield, el proyecto 22@ lideró la demanda de oficinas en la ciudad de Barcelona con 128.000 m<sup>2</sup> contratados en el año 2018, un 14% más que el año anterior (Cushman&Wakefield, 2020).

Los espacios de coworking, oficinas de trabajo compartidas, acaparan un 19% de la demanda total del proyecto 22@ (Gráf.5).

Es tal el interés de las empresas que ya se está utilizando el modelo de pre-alquiler para poder disponer de un local en esta zona, este servicio consiste en contratar el arriendo antes de tener la ubicación disponible (Cushman&Wakefield, 2020).

Gráfico 5: Principales sectores empresariales en 22@.



Fuente: Elaboración propia con datos de Cushman & Wakefield (2020).

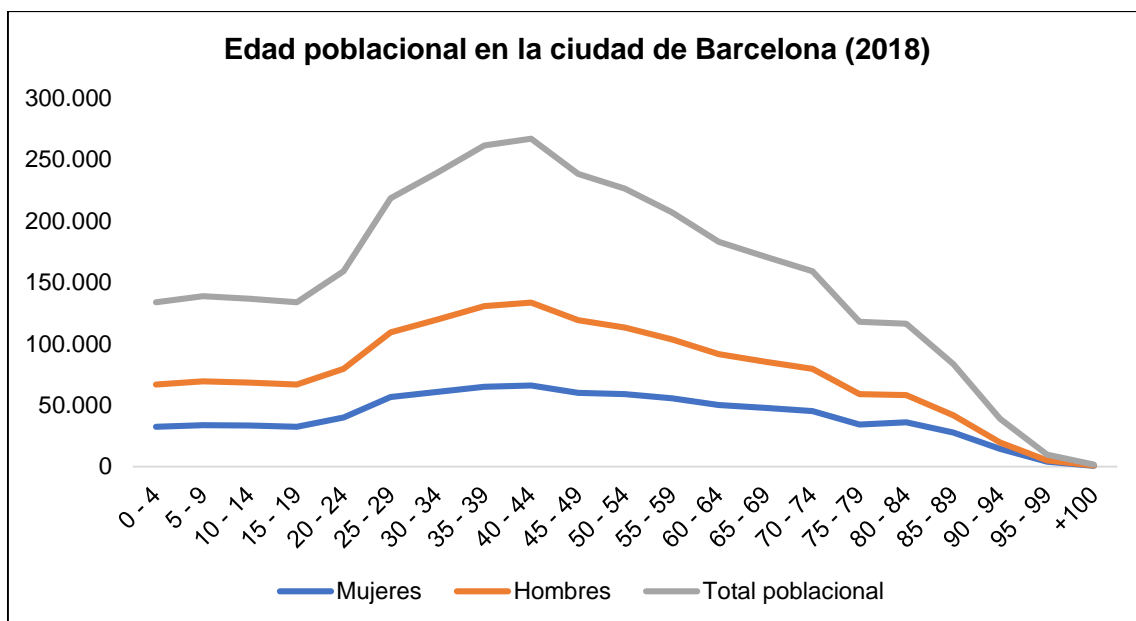
## ii. Variables demográficas

Las tasas demográficas tienen como objetivo medir de manera objetiva los torrentes poblacionales dentro de un territorio. El análisis de estos datos facilitará la comprensión de la situación poblacional y ayudará a la toma de decisiones a lo largo del plan empresarial. Para el modelo de negocio planteado, es de vital importancia comprender los habitantes que residen en la ciudad de Barcelona, y más en específico, aquellos que se encuentran en el distrito de San Martín.

Barcelona cuenta con una población en el año 2018 de 1.620.343 personas (INE, 2018), esta población está compuesta por un 52.73% de hombres y un 47.27% de mujeres (IDESCAT, 2018). En el gráfico 6 es apreciable ver la evolución creciente de la población en Barcelona, aun así, no se observa una gran variabilidad entre los años observados.

En el gráfico número 6, es observable que el grueso poblacional en la ciudad de Barcelona en el año 2018 se encuentra entre los 40 y 44 años de edad.

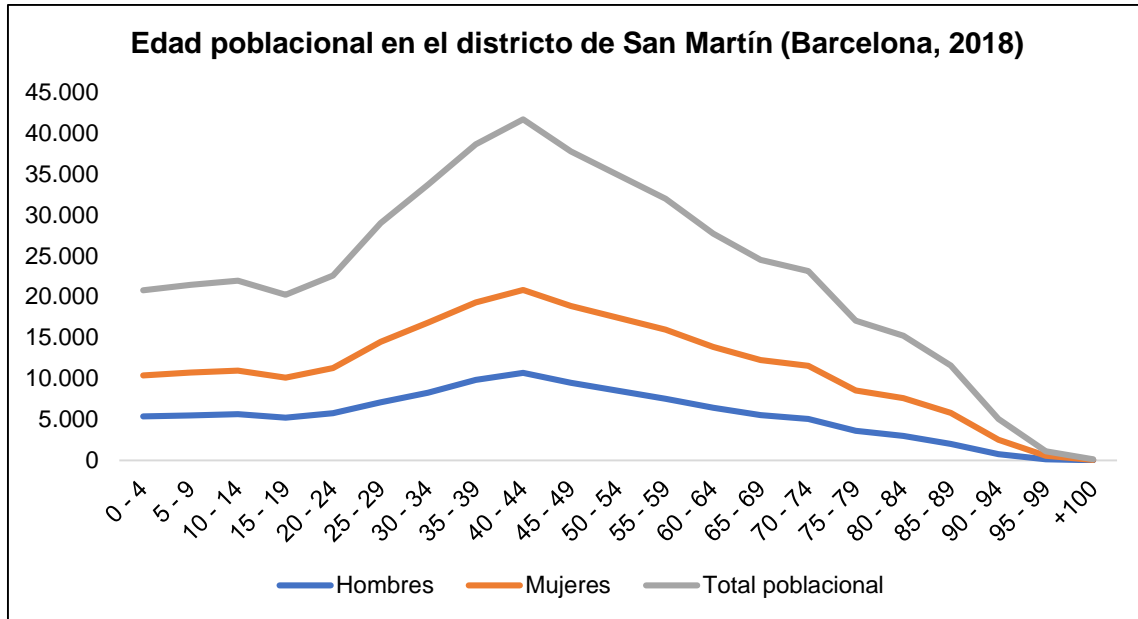
Gráfico 6: Edad de la población barcelonesa en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos de IDESCAT (2018).

En el caso del distrito de San Martín, es apreciable una situación similar a la anterior, este territorio está compuesto por una población total de 240.076 personas censadas y el rango de edad más destacado es aquel comprendido entre los 40 y 44 años de edad con un total de 20.824 habitantes (Gráf.7).

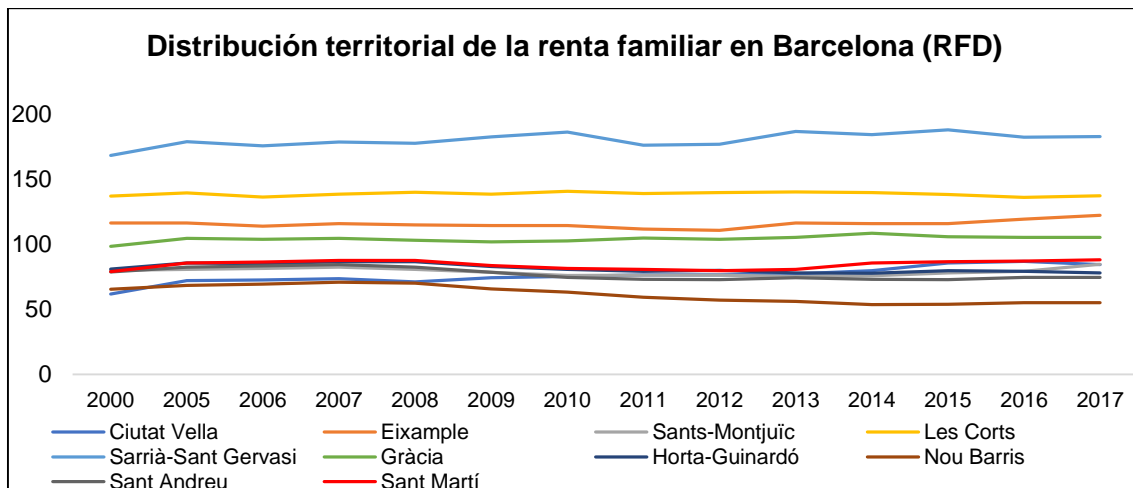
Gráfico 7: Edad de la población situada en San Martín en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos de IDESCAT (2018).

Según datos ofrecidos por el Ayuntamiento de Barcelona, en el año 2017, las zonas con más renta familiar disponible por cápita (RFD<sup>9</sup>) son los distritos de Sarrià-San Gervasio, les Corts y el Ensanche. Aun así, el distrito de San Martín se encuentra en quinta posición con un 88.1 en su índice de RFD en el año 2017 (Gráf.8), este dato indica que este territorio se encuentra en un desarrollo económico medio en comparación con el resto de distritos de la ciudad condal.

Gráfico 8: Distribución territorial de la renta familiar en Barcelona. 2000-2017 (RFD).



Fuente: Elaboración propia con datos del Ayuntamiento de Barcelona (2017).

<sup>9</sup> Índice RFD: La renta familiar bruta disponible es un indicador esencial cuyo objetivo es medir la capacidad económica de las familias o personas de un territorio. (Ayuntamiento de Barcelona, 2018a)

### **iii. Variables psicográficas**

El cliente potencial es aquel con una edad comprendida entre los 35 y los 45 años de edad, con un estilo de vida moderno y activo que busca un espacio que le ofrezca un buen café de manera cómoda y rápida. A destacar también que este público tendrá una predisposición hacia el consumo de bienes que sean adquiridos en un entorno sostenible y respetuoso con el medioambiente. En cuanto al aspecto económico, este proyecto va dirigido a un sector poblacional con un poder adquisitivo comprendido entre los 23.000€ y los 30.000€ brutos anuales. Finalmente, será importante que este usuario resida en un barrio circundante al local y se desplace en transporte público, de esta manera será más probable que pase por delante de la cafetería y consuma.

A nivel de actitudes e intereses, Barcelona cuenta con una gran cultura gastronómica en un gran espectro de la población. Es por ello, que los negocios vinculados al mundo gastronómico suelen suscitar interés en el territorio, aun así, solo los negocios que realizan mejoras de manera constante logran que el proyecto perdure en el tiempo.

### **iv. Variables conductuales**

La segmentación conductual del mercado tiene como objetivo dividir a los clientes según sus intereses y actitudes en respuesta a un producto. En este caso, el usuario potencial de la cafetería Banana Coffee Shop será aquel que consuma de manera habitual café de buena calidad.

La predisposición al uso de nuevas tecnologías también será un factor buscado en el público potencial, será más probable el consumo de los productos ofrecidos en aquel segmento poblacional que muestre mayor interés en los avances tecnológicos.

Las ideas aplicadas en este modelo de negocio favorables al medioambiente tienen como objetivo reducir la huella ambiental de la actividad empresarial, y de manera complementaria, atraer a usuarios afines a este pensamiento sostenible y verde.

Este modelo de negocio busca en todo momento optimizar y agilizar el trato con el cliente, de esta manera aquellos usuarios que cuenten con una rutina laboral muy ajetreada sentirán afinidad por un proyecto que busca compatibilizar el consumo de café con su estilo de vida contemporáneo y activo.

Todas las actividades efectuadas para atraer al público objetivo tienen como meta aumentar la frecuencia de consumo. Además, la búsqueda de cumplimiento constante de los valores empresariales dará como resultado un aumento de la fidelidad en el nicho de mercado descrito en este punto.



### c. Público objetivo

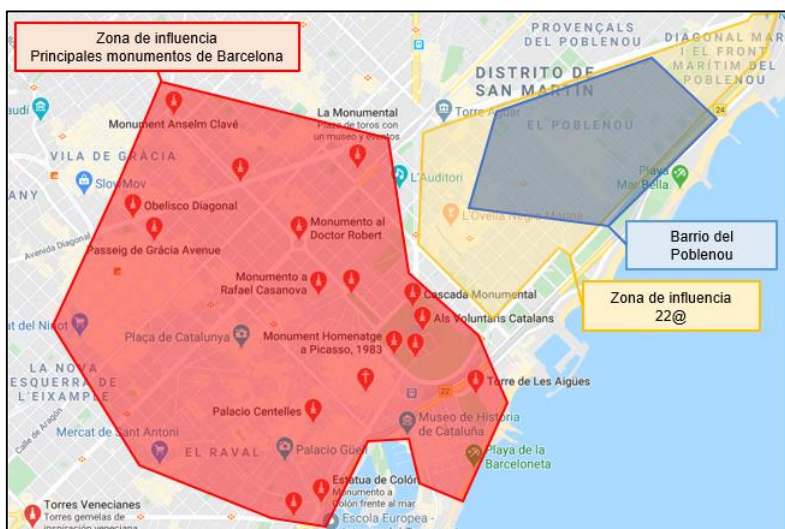
El público objetivo, o también llamado target, está compuesto por un grupo de personas obtenido a través de un análisis segmentario del mercado. De esta manera, la empresa consigue filtrar cuales podrían ser futuros clientes del producto o servicio ofrecidos (UNID, 2017).

Gracias al estudio publicado por el eje comercial de San Martín en el año 2009 ha sido posible evidenciar el contacto con los clientes potenciales de este modelo de negocio.

En el caso del negocio Banana Coffee Shop, su público objetivo está comprendido entre los 35 y los 45 años. Estos usuarios, trabajarán en alguna de las empresas que conforman el 22@. Debido a esto, el local se situará en el barrio de Poblenou para facilitar el consumo de los productos ofertados por parte de la cafetería en este nicho de mercado (Metropoliabierta.org, 2018) (Eix Comercial de Sant Martí, 2009).

Se busca un público objetivo recurrente, es por ello que el local se ubicará lejos de la zona de influencia turística ya que los turistas no forman parte del público objetivo (Gráf.9).

Gráfico 9: Zonas de influencia del turismo en el Barrio de Poblenou.



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Maps (2019).

Siguiendo el rumbo marcado por las variables conductuales, el cliente de esta cafetería dará siempre prioridad a este local por encima de la competencia directa.

En este modelo de negocio se busca un público potencial que consuma habitualmente este producto fuera de casa, es por ello que este servicio cafetero está enfocado a un sector de la población que dispone de una renta comprendida entre los 23.000€ y los 30.000€ brutos anuales (Ayuntamiento de Barcelona, 2018a) (Eix Comercial de Sant Martí, 2009).

#### d. Buyer persona

En el mundo del marketing, un buyer persona es un personaje inventado que se crea para dar personalidad al cliente idílico de un proyecto (UOC; Sánchez, 2017).

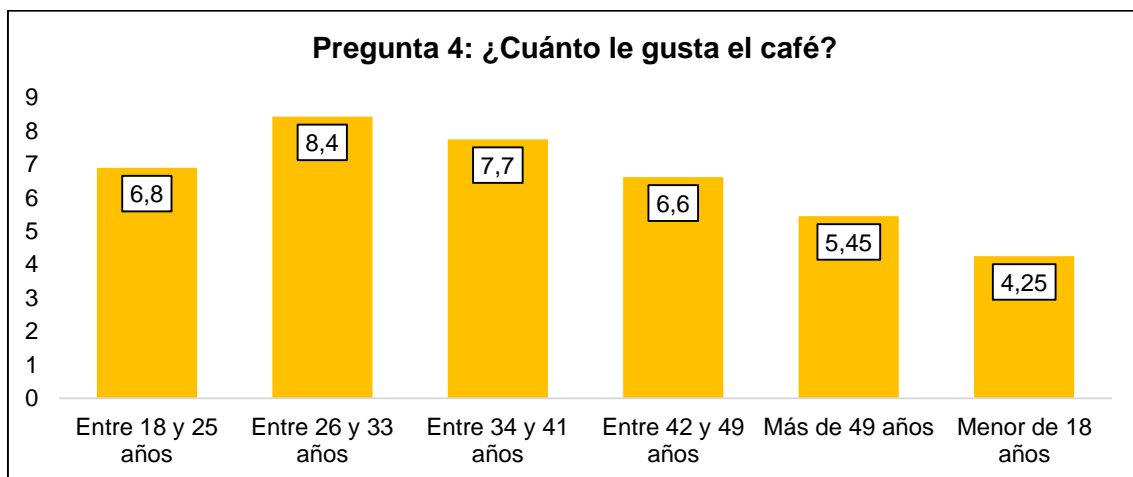
#### i. Encuesta poblacional

Para realizar un buyer persona lo más preciso posible, se ha realizado una encuesta sobre el consumo del café en la ciudad de Barcelona (Ver Anexo 1 y Anexo 2). Esta encuesta nos ayudará a tener una aproximación sobre las preferencias de consumo de café de un habitante promedio barcelonés.

La encuesta se ha realizado a un total de 126 personas, de este total un 53% está comprendido por hombres y un 45% por mujeres, un 2% de la muestra ha preferido no responder a esta cuestión.

El 76.5% de la muestra afirma tomar café de manera habitual y un 50% de los encuestados confirma que cuando consume este producto lo hace mezclándolo con azúcar. Respecto a la afición y gusto por el café, la muestra analizada muestra una media de su total de 6.5 puntos, siendo 0 “no me gusta el café” y 10 “me apasiona el café” (Gráf.10).

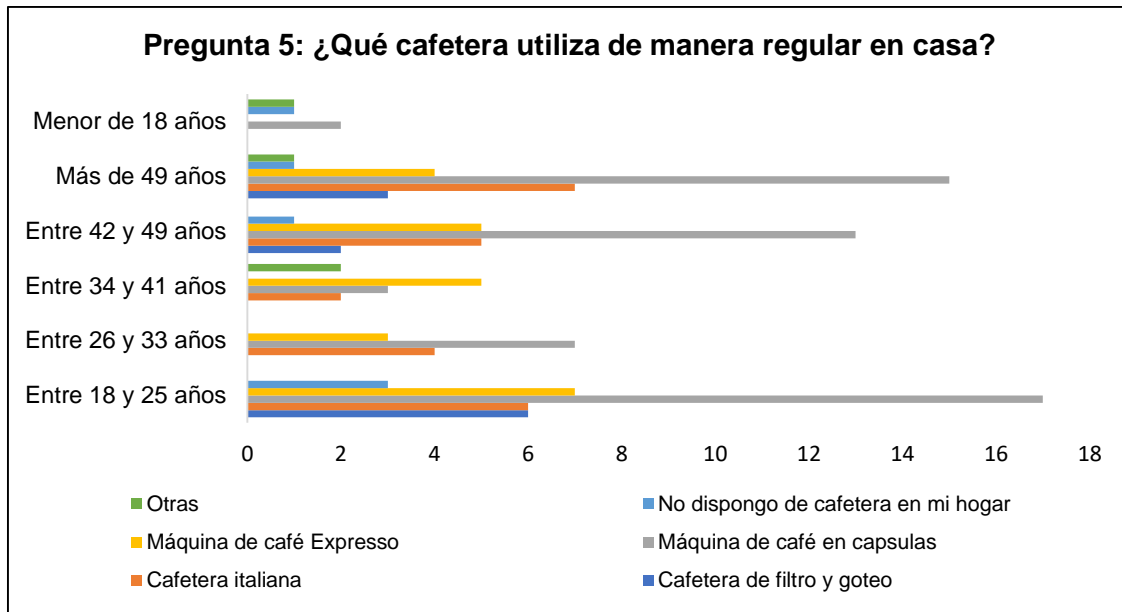
Gráfico 10: Valoración del sabor del café por edad en la ciudad de Barcelona.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada por el estudiante (2019).

Únicamente el 5.5% de los encuestados afirman no tener cafetera en casa, un 45.24% confirma que dispone de máquina de café en capsulas (Gráf.11). El 62.7% del muestreo afirma consumir entre uno y tres cafés diarios.

Gráfico 11: Tipos de cafetera disponible en el hogar en la ciudad de Barcelona.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada por el estudiante (2019).

A través de esta encuesta también se ha logrado extraer que un 38.1% de la muestra afirma estar dispuesta a pagar más por un café de mayor calidad y sostenible, un 30% indica la opción “tal vez”.

En cuanto al origen del café, a un 56.35% de los encuestados le importa donde se realiza su cultivo. Se puede concluir que abunda una gran concienciación sobre el origen de los alimentos y su calidad.

Existe un amplio espectro de la muestra que realiza la compra mediante canales online, aproximadamente un 30% de los encuestados, y los niveles de desconfianza de este canal se muestran bajos.

Por último, en el informe se recoge la preocupación de la población por el impacto ambiental de sus acciones.

En conclusión, se puede afirmar que la propuesta de valor presentada en este plan empresarial es afín a la mentalidad actual de la población barcelonesa.

## ii. Creación del buyer persona

A continuación, se desarrollará un buyer persona para dar forma a un modelo de consumidor ideal, este se basará en la información ofrecida recopilada en la encuesta (Ver Anexo 1 y Anexo 2):

José está soltero y trabaja como jefe de sección comercial en una puntera empresa tecnológica situada en la zona 22@ de la ciudad de Barcelona, tiene 40 años y cuenta con más de 20 años de experiencia en su sector. Hace unos años trabajaba en la sede central situada en Madrid, pero le ofrecieron un cambio de destino a cambio de un aumento de categoría profesional y sueldo, es por ello que se mudó a Barcelona.

A lo largo de su jornada realiza múltiples viajes a través de la ciudad para establecer contacto directo con los clientes de su organización, siempre intenta visitar una cafetería en su ruta diaria antes de comenzar su jornada laboral.

José todas las mañanas compra un café con leche en la cafetería Banana Coffee Shop a través de la página web, de esta manera logra efectuar el pago de una manera rápida y puede programar la recogida del bien adquirido en el local para no perder tiempo en su ajetreada mañana.

Justo antes de visitar al primer cliente, José recoge su taza de café favorito sin esperas para comenzar su jornada laboral acompañado de su preparado cafetero favorito.

#### 4. Propuesta de valor

Lo sociedad vive en un mundo que se encuentra en constante cambio y crecimiento. Debido a este factor, este plan empresarial irá vinculado a las corrientes de pensamiento actuales. Es por ello que se deben aprovechar estos cambios para lograr una mayor diferenciación frente a la competencia ya establecida. Debido a lo anterior, el proyecto girará alrededor de los siguientes ejes que conforman la propuesta de valor final:

- Atención al cliente y conocimiento del producto: El principal objetivo del proyecto es lograr ser una cafetería de referencia en Barcelona. Para lograr esto, la formación de los trabajadores es primordial, la atención al cliente tiene que ser adecuada tanto para los expertos cafeteros como para los consumidores casuales. El proceso de atención al consumidor será igual para todos los clientes, aun así, cada persona recibirá el trato más idóneo dependiendo sus necesidades. Por ejemplo, siempre se preguntará al cliente que tipo de leche prefiere para su preparado cafetero de manera totalmente gratuita.
- Tecnología aplicable al negocio: Se busca que el consumo del café se efectuó de una manera sencilla y sin fallos, es por ello que se ha desarrollado una aplicación web a través de la cual los clientes podrán realizar sus pedidos y pagar de manera online. A través de esta web, se podrá programar la hora de recogida del pedido – con un plazo máximo de 48 horas-. Gracias a este avance, los clientes podrán recoger sus encargos de manera rápida.
- Política logística óptima y respetuosa con el medioambiente: Se busca lograr la diferenciación a partir de la optimización de la cadena de suministros, es por ello que el objetivo logístico principal es lograr la máxima operatividad a través de un programa TPV que gestione de manera centralizada toda la operativa del negocio. Además, se aplicarán políticas ambientales que favorezcan la imagen publicitaria y vayan en línea con los valores empresariales. Entre estas políticas se podrá encontrar la iniciativa de reducir el uso de plásticos.

Si se combinan los tres factores anteriores, se puede definir la cafetería desarrollada como un espacio respetuoso con su entorno y consciente de su impacto ambiental. Además, los patrones de consumo han cambiado y también la manera de adquirir bienes y servicios, es por ello que la tecnología juega un papel fundamental.

El conocimiento técnico y la atención al cliente ayudarán a aumentar la cuota de clientes y consumo en las instalaciones de esta cafetería.

## a. Producto mínimo viable

La construcción de un producto mínimo viable (PMV) es una manera eficaz de averiguar si la hipótesis planteada en un proyecto emprendedor es válida en su nicho de mercado potencial (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018). Para llevar a cabo el PMV, se ha diseñado un *landing page*<sup>10</sup> para iniciar el tráfico de clientes.

### i. Landing page

El landing page (Gráf.12) cuenta con distintos elementos compositivos. Primero de todo se encuentra en la cabecera de la web el logo del local. Debajo de este logotipo se visualiza la frase “Cargando café”, esta expresión logra que el cliente entienda que el negocio se encuentra aún en proceso de constitución.

Gráfico 12: Landing page.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>10</sup> Se conoce como *landing page* como aquella página web que tiene como objetivo captar la atención del visitante que concurre la web. (CECARM, 2017)

## b. Competencia del sector en Barcelona

El proyecto Banana Coffee Shop forma parte de un mercado competitivo y diverso, es por ello que se ha realizado un análisis exhausto de sus rivales directos. En primer lugar, se encuentran las cafeterías de autor y las grandes marcas cafeteras multinacionales, estas ofrecen al cliente final un preparado cafetero aceptado por gran parte del público a un precio competitivo. En segundo lugar, se encuentran los supermercados y centros comerciales, estas empresas ofrecen una amplia variedad de cafés tanto para consumir al instante como para preparar en casa, además ofrecen productos sustitutivos como el té.

En el gráfico 13, es apreciable tres grandes zonas diferenciadas demográficamente según su influencia en el barrio del Poblenou:

- En la zona 1, indicada con un círculo rojo, se encuentra la competencia directa. En este territorio se encuentra una amplia variedad de supermercados. Otro color que destaca es el azul, indicativo de que existen muchas panaderías y cafeterías no especializadas en esta zona. Por último, cabe mencionar la existencia de un Starbucks y un centro comercial dentro de esta demarcación.
- En la zona 2, indicada con un círculo amarillo, se encuentran algunos puntos que podrían influir sobre la decisión de los clientes. Principalmente son destacables cafeterías y supermercados.
- En la zona 3, indicada con un círculo verde, se encuentran diversos puntos conflictivos lejanos del barrio del Poblenou. En este territorio, se puede visualizar principalmente la existencia de diversos Starbucks.

Gráfico 13: Estudio de competencia directa en el distrito de San Martín.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Tal y como se observa en el gráfico número 13, existe una amplia competencia dentro del área seleccionada para afincar el proyecto. Aun así, se debe destacar que la competencia directa del barrio, zona 1 y 2, no ofrece un producto de calidad sostenible con un servicio de click&collect como el proyecto Banana Coffee Shop.

A continuación, se realizará un estudio de las cafeterías independientes más influyentes situadas en la zona 1. De esta manera, será más sencillo saber qué puntos son más importantes de fortalecer en la cafetería Banana Coffee Shop para aumentar la ventaja competitiva respecto a los siguientes locales:

- Cafetería-Pastelería Carlu: Este local situado en la Gran Vía de les Corts Catalanes actúa principalmente como panadería. Aun así, cuentan con una amplia carta compuesta por bebidas, cafés y bocadillos que sirven en sus propias instalaciones. Su idea de negocio no se sustenta en servir un café de calidad sino en ofrecer un servicio hostelero variado a un precio contenido. Los usuarios de este establecimiento destacan la familiaridad y amabilidad de los trabajadores.
- Tartine Café: Este establecimiento situado en Avenida Diagonal es frecuentado por muchos trabajadores de la zona a la hora del desayuno. Destacan por su amplia variedad de bocadillos, pero no en su café. Otra característica del negocio a destacar es que no sirven en mesa, sino que es autoservicio. Finalmente, muchos usuarios matizan que los precios son un tanto elevados.
- Little Fern – Brunch & Coffee Barcelona: Este negocio se encuentra situado en calle Pere IV, la base principal del proyecto se sustenta a través de la venta de desayunos elaborados con productos orgánicos y naturales de gran calidad. La mayoría de usuarios que frecuentan este establecimiento lo hace en fin de semana buscando un espacio tranquilo en un día de descanso. Este local no está especializado en la venta de preparados cafeteros.
- Caffeine: Este local situado en la calle Bilbao basa su modelo de negocio en la venta de café y preparados alimentarios naturales. La gente frecuenta esta local principalmente por sus ensaladas y repostería, no por su café. El ambiente es tranquilo y amable, la mayoría de usuarios usan las instalaciones para trabajar o estudiar.
- La Esquinita: Este local situado en la calle Espronceda destaca por sus pastas artesanales y su eficacia en el servicio. La calidad del café es media y el precio de la carta es contenido. Suele estar frecuentado por trabajadores de la zona.



En cuanto a niveles de precio, usando el precio medio del café como referencia ofrecido por el Ayuntamiento de Barcelona (La Vanguardia, 2017), todas las cafeterías comparten precios similares en sus preparados cafeteros excepto Starbucks, esta gran marca distribuye productos con precios significativamente más elevados, pero estos están vinculados a una imagen de marca y status no localizable en el resto de productos competitivos (Miller, Besharov, & Koehn, 2008).

Se debe destacar que las principales cafeterías de autor situadas en Barcelona se encuentran en el distrito de Gracia, estas ofrecen un producto muy similar al ofertado en este proyecto, tanto en nivel de servicio como de calidad, pero no cuentan con un servicio de recogida online. Debido a la semejanza de estas cafeterías con el proyecto Banana Coffee Shop, se ha realizado un pequeño estudio de estos locales cafeteros para comprender y analizar sus virtudes y defectos (Tabla 2):

Tabla 2: Estudio de cafeterías barcelonesas.

	Cafés el Magnifico	SlowMov	Dalston Coffee	Departure Coffee Co.	Ruma's Coffee	Satan's Coffee
Precio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto
Tamaño del local	Pequeño	Mediano	Pequeño	Grande	Pequeño	Mediano
Variedad del café	Arábica	Arábica	Arábica	Arábica	Arábica	Arábica
¿Ofrecen aperitivos para acompañar el café?	No	No	No	No	No	No
Edad media de los clientes	Entre 30 y 40 años	Entre 25 y 35 años	Entre 20 y 40 años	Entre 25 y 35 años	Entre 20 y 40 años	Entre 25 y 35 años
Cuentan con mesas/sillas para tomar el café dentro del local	No	Si	No	Si	Si	Si
Número de trabajadores	Entre 5 a 10	Entre 1 a 3	Entre 4 a 6	Entre 1 a 3	Entre 1 a 3	Entre 4 a 6
Uso de leche fresca	No	Si	No	No	No	No
Atención al cliente	Buena	Media	Media	Buena	Regular	Regular
Uso de materior reutilizable/orgánico	Si	Si	No	Si	No	Si

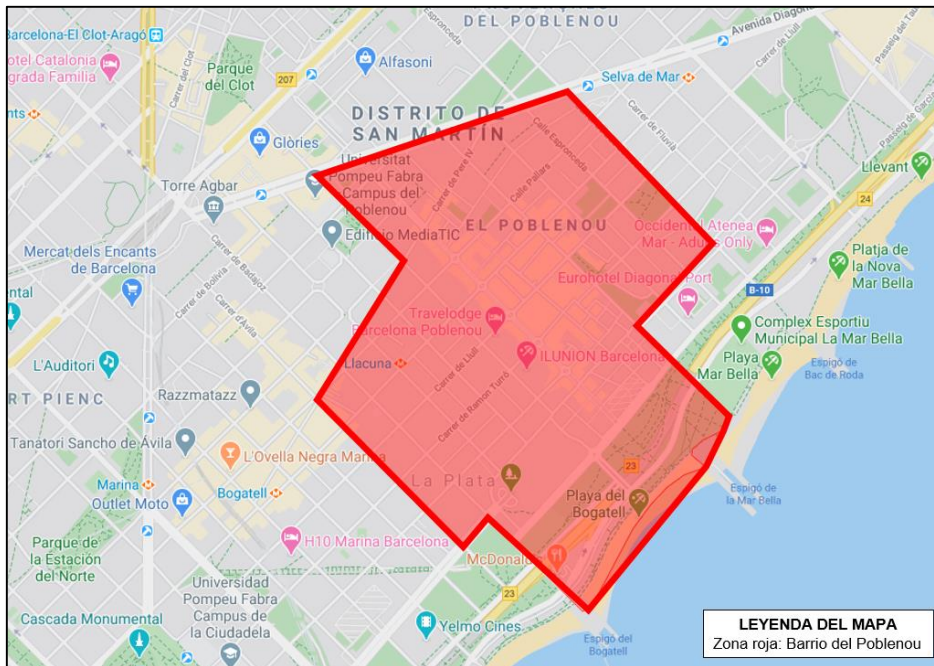
Fuente: Elaboración propia.

Como principales aspectos a mejorar encontramos la atención al cliente, la mayoría ofrecen una explicación muy breve del producto al consumidor. Además, muchos clientes piden cafés para llevar y tienen que realizar la misma cola que aquellos que consumen su producto en el propio local, una mejora en este aspecto aumentaría la rapidez de atención y la velocidad del servicio. Los factores a mejorar mencionados anteriormente son aquellos que se buscan implementar en este proyecto para lograr competir contra los locales de renombre de la ciudad. Como dato final, ninguna de las cafeterías descritas se encuentra en el distrito de San Martín.

### c. Localización del local

Después de tener en cuenta todos los puntos anteriores, y estudiar distintas opciones, se ha tomado la decisión final de alquilar un local cerca de Avenida Diagonal en el barrio del Poblenou (Gráf.14) para emprender la actividad empresarial.

Gráfico 14: Barrio del Poblenou, distrito de San Martín (Barcelona).



Fuente: Elaboración propia a través de imagen obtenida a través de Google Maps (2019).

No se ha logrado obtener permiso por parte del arrendador para situar de manera precisa en el mapa el local ni tampoco publicar imágenes del mismo, aun así, se puede concretar que este comercio se encuentra junto a la Avenida Diagonal. Su ubicación es privilegiada ya que transita un gran número de trabajadores que forman parte de las empresas del 22@ que se encuentran alrededor de este arriendo (Concejalía de Empresa y Turismo del Ayuntamiento de Barcelona, 2015).

El local será adquirido en régimen de alquiler a cambio de un pago mensual de 1.615€ -fianza previa de dos meses-, este tiene un tamaño de 100 m<sup>2</sup> (16.15€/m<sup>2</sup>) y dispone de dos aseos. Además, cuenta con la licencia C3, esta certificación es necesaria para montar un negocio como el presentado en este proyecto en la ciudad de Barcelona.

El local se encuentra reformado y anteriormente fue un bar/cafetería, esto disminuye de manera considerable la cantidad a invertir en concepto de reformas, y tiene un aforo de 47 personas. Aun así, se realizará un proyecto de obras menores.

Como característica adicional se puede mencionar su gran escaparate. Dispone de suministros de agua, luz y gas.

En cuanto a su distancia respecto al transporte público este se encuentra muy cerca de la estación del tranvía “(T4) – Pere IV”, además cuenta con paradas de metro cercanas como Poblenou, y Glorias. Finalmente se pueden encontrar tres paradas de Bicing cercanas al local.

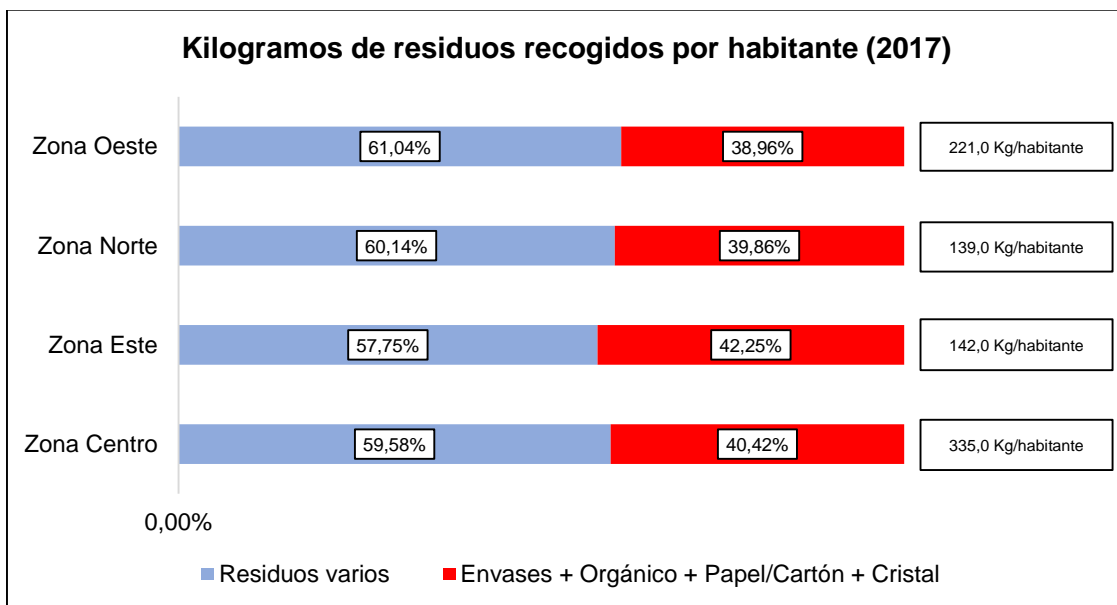
Para poder determinar la conciencia social sobre el impacto socio ambiental que generan los residuos, se han recogido datos sobre el volumen de residuos de la ciudad de Barcelona en el año 2017. En este caso, se comparará la suma de los residuos recogidos de cristal, papel, envases y orgánico frente aquellos que se clasificaron como “residuos varios”. Mediante esta comparativa, se interpretará la voluntad de reciclaje de la zona (Ayuntamiento de Barcelona, 2018b).

Los distritos barceloneses han sido distribuidos por zona para organizar los datos:

- Zona Centro: Ciutat Vella, El Ensanche y Gracia.
- Zona Oeste: Sants-Montjuïc, Corts y Sarria-Sant Gervasio.
- Zona Norte: Horta-Guinardó y Nou Barris.
- Zona Este: San Andrés y San Martín.

Como se puede observar en el gráfico 15, la Zona Este es la que mayor porcentaje de reciclaje tiene en el año 2017. Gracias a este dato, se concluye que la zona escogida es aquella donde más se recicla en la ciudad de Barcelona.

Gráfico 15: Barrio del Poblenou, distrito de San Martín (Barcelona).



Fuente: Elaboración propia a través de imagen obtenida a través del Ayuntamiento de Barcelona (2017).

### i. Análisis DAFO

El conjunto de acciones realizadas para analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de un negocio es lo que se conoce comúnmente como análisis DAFO (ESADE, Olivera, & Matamoros, 2011). Al igual que en muchos proyectos similares, uno de los factores que más influyen el desarrollo de la idea es la incertidumbre. A pesar de conocer que existe una amplia demanda por el café, no es posible saber a ciencia cierta si este modelo de negocio será aceptado por los clientes hasta que no comience de manera oficial la actividad empresarial.

A pesar de los factores negativos, el negocio cuenta con un alto nivel de innovación y calidad. De esta manera, surgen grandes oportunidades de mercados en los cuales afincar la idea emprendedora.

En la tabla mostrada a continuación (Tabla 3), se ha confeccionado un análisis DAFO a partir de la información obtenida a lo largo del plan empresarial:

Tabla 3: Análisis DAFO, Cafetería “Banana Coffee Shop”.

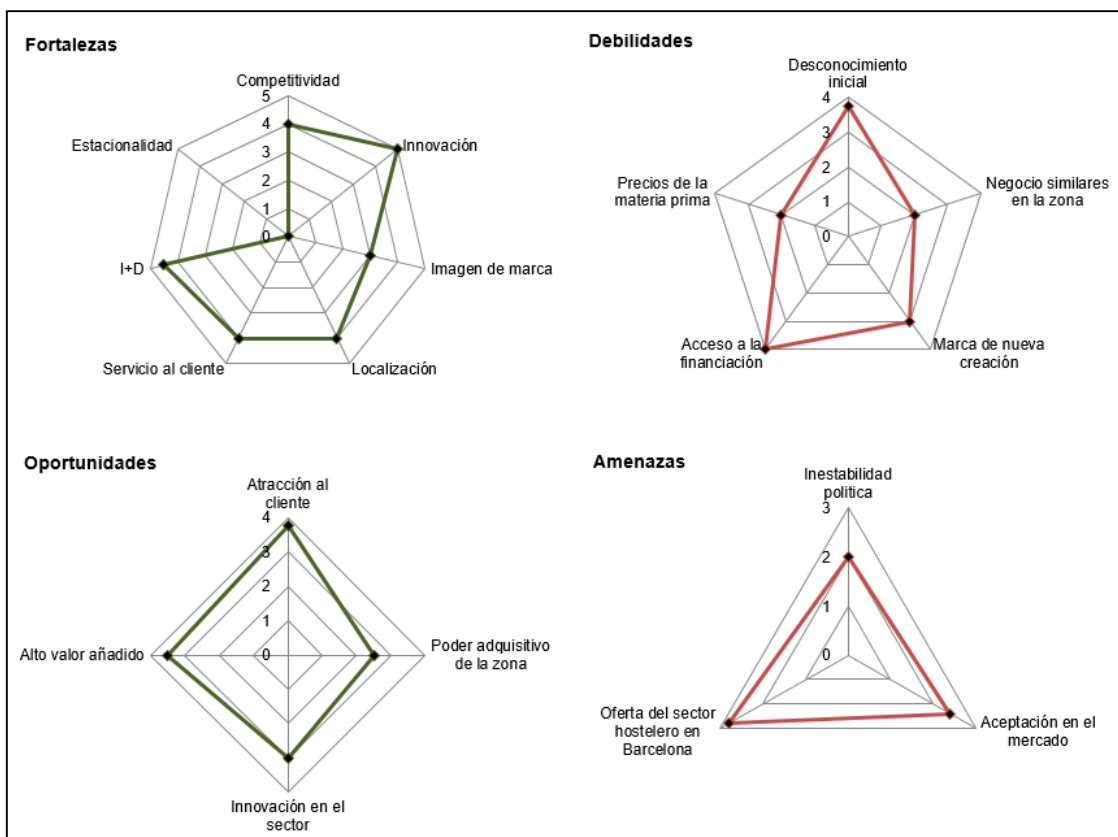
<b>NUESTRAS FORTALEZAS:</b>	<b>NUESTRAS DEBILIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitividad con la competencia.</li> <li>• Idea innovadora en un sector plano y poco evolutivo.</li> <li>• Local renovado.</li> <li>• Localización estratégica, la zona se nutre de distintas corrientes sociales.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Apuesta tecnológica.</li> <li>• Producto con baja estacionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento parcial de la reacción de la clientela frente a un negocio de estas características.</li> <li>• Negocio similar a otros de la zona.</li> <li>• Ser una marca nueva en el sector y competir con franquicias y multinacionales.</li> <li>• Dificultad de acceso a la financiación.</li> <li>• Precios inestables de la mercancía, producto sujeto a Bolsa.</li> </ul>
<b>NUESTRAS AMENAZADAS:</b>	<b>NUESTRAS OPORTUNIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política en España.</li> <li>• No recibir una correcta aceptación del mercado.</li> <li>• Amplia oferta del sector servicios en Barcelona.</li> <li>• Gran cantidad de locales competitivos con gran calidad en su producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar al público local gracias al producto ofrecido y la baja oferta del mismo.</li> <li>• Poder adquisitivo del barrio donde se sitúa el local y sus cercanías.</li> <li>• Negocio innovador en el mundo de las cafeterías y el consumo del café.</li> <li>• Aprovechar el océano azul detectado para ofertar un producto con mayor valor añadido que la competencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DAFO, se ha concluido que se debe estimular de manera continua las oportunidades que ofrece el mercado. Las fortalezas del proyecto ofrecerán un valor estratégico clave para paliar las amenazas, de esta manera se logrará exprimir todas las oportunidades que nos ofrecen los océanos azules.

Para ofrecer un mayor nivel de detalle, se ha confeccionado un diagrama de araña para ilustrar de manera más clara las variables descritas en el análisis DAFO anterior. Se debe de tener en cuenta que las puntuaciones están comprendidas entre los valores 0 y 5, siendo 5 “muy influyente en el proyecto” y 0 “influencia nula en el plan emprendedor” (Fig.1).

Figura 1: DAFO de la cafetería Banana Coffee Shop, diagrama de araña.



Fuente: Elaboración propia.

La oferta del sector hostelero en la ciudad de Barcelona y el acceso a la financiación inicial son las variables más destacadas dentro de las vulnerabilidades del proyecto. Aun así, el valor añadido que ofrece el producto, la innovación y la gran apuesta a nivel de I+D ayudarán a obtener grandes resultados a corto y medio plazo.

#### **d. Proveedores**

Para lograr cubrir la demanda prevista, se ha realizado una selección de proveedores estratégicos:

##### **i. Materia prima principal: Café**

Es importante para la misión empresarial lograr un proveedor principal que vaya en consonancia con los valores organizativos. Es cierto que se deberán tener en cuenta otros proveedores, como Ibericafé, por si son necesarios para paliar alguna problemática temporal con el proveedor base.

Uno de los ejes motores de esta cafetería es la implantación tecnológica para su correcto funcionamiento, es por ello que se ha seleccionado un proveedor afín a su uso. La implantación de un sistema comunicativo automático es un objetivo organizativo a medio plazo para lograr constituir una red interna de suministros automática entre el proveedor y los almacenes de la cafetería.

El funcionamiento de este futuro programa dispondrá de las siguientes bases de funcionamiento:

- Tanto la salida como la entrada de productos del almacén, o de los silos, serán contabilizados de manera continua. Toda esta información quedará reflejada en el TPV empresarial por el cual será posible consultar existencias, en el momento que el programa detecte que queda la poca cantidad de un producto avisará mediante una notificación visual en el panel central del software, en caso de posible rotura de stock volverá a ofrecer un aviso de compra automática. Una vez confirmada la recompra, el propio programa mandará un mensaje automático al proveedor principal y este hará llegar el producto en las en la mayor brevedad posible.

Debido a las condiciones descritas anteriormente, y los planes a medio plazo, se ha escogido como proveedor principal a la empresa Intergrano (Intergrano, 2019). La actividad principal de esta empresa consiste en promover la distribución y venta del café al por mayor tanto a nivel nacional como internacional, además disponen de oficinas en Barcelona.

Cuentan con 25 años de experiencia y ofrecen un servicio de asesoramiento profesional y veterano. Además, disponen de un amplio catálogo de productos de prestigiosas marcas cafeteras como Jamaica Blue Mountain.

INTERGRANO realiza un control total desde el origen del producto hasta la entrega final, disponen de salas propias de análisis para efectuar los controles pertinentes y cuentan con un almacén de distribución propio en Valencia.

En referencia a su Responsabilidad Social Corporativa, destacan la protección activa de la salud y seguridad tanto de sus empleados y sus instalaciones, también cuentan con una política muy conservadora del medio ambiente –esencial para trabajar junto a este proyecto- llevando a cabo labores de mejora continua para reducir su impacto ambiental y reducir la contaminación.

## ii. Maquinaria y utensilios de cocina

Después de comprobar diversos proveedores de maquinaria y accesorios, se ha concluido que ASCASO BARCELONA dispone de todo el material necesario para comenzar la actividad empresarial. Disponen de una amplia variedad de productos hosteleros.

Una de las herramientas principales del negocio será la máquina de café, es por ello que se ha seleccionado la maquina Barista T One Black 3GR de ASCASO BARCELONA (Fig.2) con un precio de 5.470€. Este producto cuenta con altas prestaciones profesionales y es utilizada por muchas cafeterías dentro del sector.

Figura 2: Barista T One Black 3GR de ASCASO BARCELONA.



Fuente: maquinariahotelariashop.net

Entre las características más reseñables de este producto encontramos que cuenta con una eficiencia energética superior al resto de cafeteras del mismo tamaño, casi un 50% respecto a la competencia. Además, no utiliza agua estancada para cada café, sino que cada bebida se prepara de manera automática con agua tomada de la propia red de agua llegando ya filtrada y fresca. Finalmente, cuenta con la regulación europea EN 16889 (mínimo impacto de los metales de la maquinaria en el producto final con forma de micro residuos).

Además, se adquirirán tanto los molinos de grano como los accesorios de preparación de café en la propia web de ASCASO BARCELONA.

Los productos de esta marca cafetera barcelonesa son muy demandados entre los profesionales debido a su relación calidad/precio.

### **iii. Materia prima secundaria y utensilios**

Entre la materia prima secundaria se encuentran los ingredientes complementarios al café, como pueden ser la leche o el azúcar, estos serán adquiridos a corto plazo en el centro distribuidor mayorista Makro debido a la amplia variabilidad de los mismos dentro de la cadena productiva, este centro al por mayor ofrece una amplia cantidad de productos y su calidad se encuentra en un nivel acorde con los estándares exigidos en este proyecto.

También se adquirirá en este centro mayorista los vasos, servilletas, cucharas... Este distribuidor ofrece una amplia gama de productos 100% ecológicos y a un precio comedido. A largo plazo se buscará un proveedor dedicado exclusivamente a estos productos para favorecer las políticas económicas de escala.



## 5. Plan de marketing

### a. Portafolio de productos y servicios

Confeccionar una carta de productos atractiva para el público objetivo es fundamental para lograr asegurar la viabilidad del proyecto, el objetivo principal de esta selección es lograr persuadir al cliente potencial definido en puntos anteriores. En la tabla 4 se muestra todos los productos ofertados en esta cafetería, estos cuentan en su composición con café 100% arábica y estarán disponibles al público tanto en tienda física como en la página web.

Tabla 4: Productos ofrecidos en la carta de la cafetería “Banana Coffee Shop”.

Producto	Descripción	Tamaños disponibles	Precio
Café Expreso	Café de rápida preparación elaborado en una maquina expreso.	Tamaño único	1.70 €
Café Macchiato	Café expreso con leche caliente y espuma.	Tamaño único	
Café Americano	Café expreso mezclado con agua caliente.	Mediano y grande	Mediano 2.60 € Grande 3.50 €
Capuchino	Café mezclado con leche montada con crema superficial, incluye toques de cacao.	Mediano y grande	
Café con leche	Café mezclado con leche a escoger a partes iguales.	Mediano y grande	

Especialidades de la cafetería		Precio
Batido de café y plátano	Producto elaborado a partir de una mezcla de café y yogurt natural aderezada con plátano, miel y canela.	4.50 €
Café con leche y plátano	Producto elaborado a partir de leche y café mezclado con plátano. Recomendable tomar en frio.	

Leche a escoger		
Leche fresca (+ 0 €)	Leche sin lactosa (+0 €)	Leche de avena (+ 0 €)

Servicios extra	
Extra shot de café (+0.50 €)	Posibilidad de incluir en la bebida seleccionada un añadido de café de más en la mezcla elaborada.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, todos los productos que se encuentran en la carta comparten entre ellos un mismo ingrediente, el café. La diferencia entre los preparados expuestos radica en su elaboración y sus ingredientes complementarios.

En este proyecto se busca favorecer la personalización por parte del cliente, es por ello que la elección de la leche se ofrecerá sin sobrecoste en el producto final.

Como dato complementario, se han incluido dos especialidades en la carta – el batido de café con plátano y el café con leche con plátano- de esta manera se busca fortalecer el nombre de la cafetería y lograr un componente diferenciador frente a la competencia directa. Estos tendrán un precio ajustado para estimular su venta, de esta manera se logrará propulsar la imagen de marca a través del uso del plátano como materia prima.

La tabla 5 muestra el precio de las materias primas que se utilizarán a lo largo del proceso productivo. Estos datos se han obtenido gracias a la información ofrecida por los proveedores escogidos. A partir de esta investigación, se calculará el precio de coste del producto y su precio de venta al público:

Tabla 5: Precios de la materia prima en la cafetería “Banana Coffee Shop”.

Materia prima	Precio por unidad/peso (Sin I.V.A.)
Café 100% arábica, natural y ecológico	10.95 € / kilo*
Cacao en polvo orgánico	1.90€ / 100 gramos**
Yogurt natural	1.85€ / kilo**
Plátano	1.09€ / kilo**
Miel	4.68€ / 500 gramos**
Canela orgánica	2.55€ / 100 gramos**
Leche fresca	1.49 € / litro**
Leche sin lactosa	1.25 € / litro**
Leche de avena	0.99 € / litro**
Azúcar moreno	10.79 € / 1000 sobres de 10 gramos**

\* El precio del café es orientativo, no se dispone permiso por parte de la empresa proveedora para publicar precios.

\*\* Precios obtenidos a través del proveedor, y mayorista, Makro.

Fuente: Elaboración propia, precios a fecha de 13/02/2020.

Todos los preparados cafeteros para consumir en el establecimiento se ofrecerán en vasos y tazas de cerámica para favorecer la reutilización de los continentes de la mercancía vendida. Los productos ofrecidos en el servicio click and collect se ofrecerán en un vaso de cartón orgánico acompañado de una servilleta de material reciclado, será elección del cliente el uso de bolsa de papel y coger sobres de azúcar, estas variantes serán ofrecidas de manera gratuita.

Todos los productos serán conservados de manera adecuada dependiendo sus características, es de vital importancia el correcto confinamiento de la mercancía para lograr conseguir ofrecer al cliente un preparado cafetero de alta calidad. Además, los preparados cafeteros se realizarán mediante una báscula en todo momento, de esta manera se logrará optimizar los recursos y también efectuar un conteo preciso del uso de la mercancía, esta información será gestionada mediante un TPV virtual, este ofrecerá alertas de disminución del stock para evitar posibles roturas del mismo.

Es difícil realizar una comparativa con la competencia mediante precios, no todos compiten con los mismos márgenes de beneficio ni ofrecen la misma calidad de producto. Sin embargo, se puede destacar por encima del resto de la competencia algunas características particulares de este proyecto:

- El uso de materias primas de calidad y ecológicas aumenta el coste de producción, por el contrario, esta política ayudará a captar clientes comprometidos con el medioambiente y concienciados con el impacto de sus acciones.
- El uso de embalaje será mínimo, de todos modos, aquel que se utilice será orgánico y sostenible.
- Servicio de entrega instantáneo y gratuito gracias al servicio click and collect, este soporte de entrega será ofertado al cliente en una cola de entrega independiente a la formada para consumir en local para agilizar el proceso de entrega.
- Servicio de atención al cliente profesional y cercana de manera constante durante el proceso de preventa, durante la venta y posventa.
- La leche base en todos los productos es fresca, el cliente puede escoger entre las variedades sin lactosa o avena de manera gratuita.

## **b. Plan de comunicación**

Desarrollar un buen plan de comunicación es crucial para dar a conocer el proyecto “Banana Coffee Shop”, mediante esta herramienta de marketing se establecerá la imagen de marca y se dará difusión de los servicios ofrecidos en esta cafetería.

En el primer año se usará esta herramienta para dar a conocer la creación de esta cafetería y sus ventajas productivas respecto a la competencia, entre estas se encuentra el servicio click and collect mediante web, este permite realizar comandas vía online, a recoger en local, sin sobre coste adicional para el consumidor.

Para llevar a cabo esta estrategia se han seleccionado los medios más penetrantes en el público objetivo indicado, clientes entre los 35 y 45 años de edad. Estos son:

- Instagram: Será la principal vía de comunicación entre la empresa y el cliente, es una de las redes sociales más usadas por los usuarios de entre 35 y 45 años. Es de vital importancia publicar contenido útil y de valor. Esta red social permite comunicar a través de imágenes dejando en un segundo plano el texto, este es un factor muy importante ya que el cerebro humano responde mejor a los estímulos visuales. Este medio permite el reconocimiento de marca a través de las siguientes acciones publicitarias:
  - Promociones internas dentro del perfil comercial.
  - Publicidad en la propia red social para aumentar el tráfico.
  - Información de los productos, producción y comercio.
  - Información interesante sobre el café y temas relacionados.
  - Recetas u otras publicaciones de interés.
  
- Periódicos locales: Se invertirá en dar a conocer la marca mediante el uso de banners publicitarios en medios de prensa escrita gratuitos para el lector, estos se reparten en bocas de metro y paradas de autobuses. Mediante este medio se logrará penetrar en el público objetivo principal, clientes comprendidos entre los 35 y 45 años que usan el transporte público para desplazarse a su puesto de trabajo.
  
- Creación de la página web con fines comerciales y promocionales: Se usará la web corporativa, y a su vez tienda online, para publicar promociones y noticias referentes al local. En ella se podrá encontrar información de contacto y la oferta de cafés disponibles mediante el servicio click and collect.

A través del uso de los tres medios comunicativos seleccionados se logrará establecer una vinculación entre la cafetería y los clientes. A su vez, se realizarán campañas de captación de tráfico para aumentar la base de usuarios en las redes sociales.

Gracias al uso de canales bidireccionales como Instagram y la página web se logrará aumentar el nivel de entendimiento, se fortalecerá la confianza del mensaje y disminuirán los niveles de frustración al poder aclarar dudas del consumidor.

Todas las acciones publicitarias que se realicen serán compatibles tanto con los valores empresariales de la cafetería “Banana Coffee Shop”.

En el primer año del plan de comunicación se realizarán las siguientes acciones:

- Creación de una tarjeta de descuento: A través de esta promoción se llevará a cabo un conteo de las compras del cliente, por cada 9 cafés adquiridos el siguiente será gratuito. Disponible todo el año.
- Servicio “extra shot” gratuito de manera eventual: Esta campaña solo estará disponible en momentos puntuales del año y será utilizada para estimular las ventas en momentos de disminución de la demanda.
- Descuento para trabajadores del 22@: Se realizará acciones promocionales con las empresas que se encuentren cercanas a la cafetería: Códigos de descuento, cafés gratuitos, promociones limitadas...

A continuación, en la tabla número 6 se realizará una estimación de la inversión a efectuar el primer año para lograr que el plan de comunicación salga adelante. Efectuar una buena campaña de marketing el primer año es crucial para dar a conocer el negocio entre los clientes potenciales.

Tabla 6: Presupuesto anual plan de comunicación “Banana Coffee Shop”.

ACCIÓN PUBLICITARIA	ESTIMACIÓN DE COSTES ANUALES*
Creación de la web, tienda online y mantenimiento.	1.800 €
Campaña inicial de SEO y posicionamiento web.	1.200 €
Contenido web (Artículos especializados).	250 €
Servicio de pasarela online de pago (Gratis) y 2 TPV físico (60€ anuales/u + 5€/mes en facturaciones mayores a 600€ al mes + 0.4% por transacción**).	180 € + 96 € (aproximación de coste de transacción con una previsión de venta por TPV de 24.000€ anuales)
Presupuesto de inversión en campañas en Instagram.	550 €
Publicidad inicial en periódicos locales.	600 €
Puesta en marcha de la tarjeta de fidelización.	120 €
Acciones publicitarias flash.	450 €
<b>TOTAL</b>	<b>5.246 €</b>

\* Los costes son aproximados. \*\* Entidad bancaria: Cajamar.

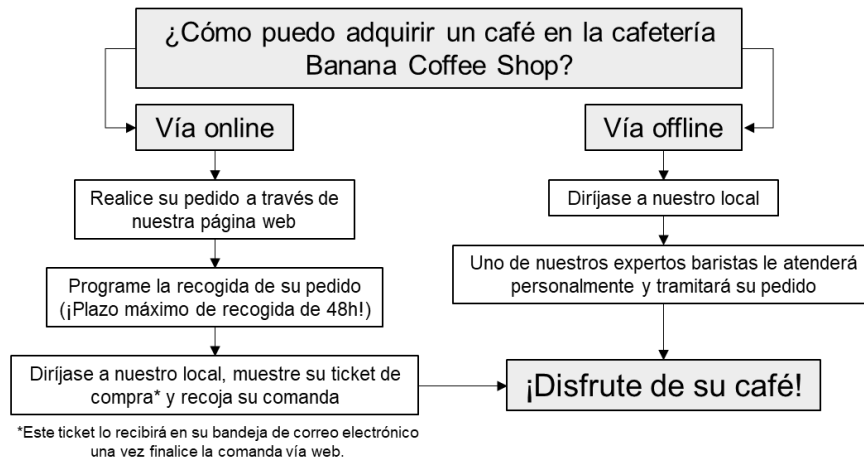
Fuente: Elaboración propia.

### c. Canales de distribución

La comunicación con el consumidor se efectuará a través de dos canales:

- La página web: A través de este canal los clientes podrán efectuar comandas con un plazo de recogida máximo de 48 horas. Este servicio se ofrecerá al cliente de manera totalmente gratuita. A largo plazo se estudiará incluir planes de suscripción para aumentar la fidelización del cliente a través de un descuento promocional. El coste de este canal se encuentra reflejado en el plan anual de comunicación (Tabla 6).
- El local físico: Los clientes también podrán efectuar sus pedidos de manera presencial en el comercio. Estos serán atendidos por los baristas que se encontrarán en la cafetería y recibirán un trato cercano y profesional.

Gráfico 16: Canales de distribución de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

La cafetería contará con un gran mostrador a través del cual se atenderán a los clientes, este estará dividido en dos zonas bien diferenciadas de forma visual:

- La primera parte del mostrador se destinará a la preparación de pedidos efectuados de forma online y su posterior recogida. De esta manera se logrará reducir tiempos de preparación y recogida, asimismo se evitarán tiempos de espera.
- La segunda parte del mostrador se destinará a la toma de pedidos de clientes que se encuentren en la cafetería y su posterior preparación y entrega.

El grupo humano en este negocio es muy importante ya que forma parte del valor añadido del producto final. Ofrecer un servicio profesional y agradable es primordial para lograr que los clientes fidelicen con el producto ofrecido y la imagen de marca.

#### **d. Política de precios**

Determinar el precio de venta al público forma parte de la estrategia de marketing de cualquier empresa. El precio óptimo es aquel que logra la máxima satisfacción del cliente y cumple con los objetivos empresariales (Pérez & Pérez, 2006).

El precio por sí mismo no logra vender la mercancía, necesita de otras herramientas para conseguir que ese producto sea atractivo y deseado por el mercado (Pérez & Pérez, 2006).

Existen tres tipos de métodos por los cuales se puede realizar la fijación de precios (Pérez & Pérez, 2006):

- Métodos basados en el coste: Es el método más objetivo, se obtiene a través de la suma de los costes fijos y variables de la actividad empresarial. Asimismo, no tiene en cuenta otros factores importantes como el publicitario.
- Métodos basados en la competencia: En este caso son las grandes empresas quienes marcan que precio determinar. Estas determinan los límites en los que un producto puede ser adquirido por el cliente.
- Métodos basados en el valor percibido: Se fundamenta a través del comportamiento del consumidor al adquirir el producto y la percepción de este sobre el bien adquirido.

En este plan empresarial se ha decidido realizar la fijación de precios a través del método basado en la competencia. El mercado de los preparados cafeteros es muy competitivo, no lograr un precio ajustado a los valores del mercado desencadenaría el fracaso del proyecto.

Como referente multinacional se ha escogido la empresa Starbucks, dentro del círculo de influencia de la localización Banana Coffee Shop se puede encontrar una de sus franquicias. Además, se realizará la comparación con dos cafeterías independientes líderes en Barcelona tanto en calidad como en precio para acabar de precisar los valores de venta al público.

La comparativa se realizará a través de aquellos preparados cafeteros que comparten entre sí las cafeterías a analizar:

Tabla 7: Precios de preparados cafeteros de la competencia.

	STARBUCKS	EL MAGNÍFICO	SLOWMOV
Expreso	1.95 €	1.5 €	1.6 €
Macchiato	2.35 €	1.6 €	1.8 €
Cortado	1.95 €	1.6 €	1.8 €
Americano	3.05 € (S)	2.5 €	2.5 €
	3.35 € (M)		
	3.75 € (L)		
Café con leche	3.95 € (S)	2 € (S)	2 €
	4.25 € (M)	2.5 € (M)	
	4.65 € (L)	3.5 € (L)	
Cappuccino	4.25 € (S)	2 €(S)	3 €
	4.55 € (M)	2.5 € (M)	
	4.85 € (L)	3.5 € (L)	
Café frio	1.95 € (S)	2 € (S)	3.5 €
	2.45 € (M)	2.5 € (M)	
	2.95 € (L)	3.5 € (L)	

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como es observable en la tabla anterior (Tabla 7), todos los precios ofrecidos por Starbucks son superiores a las otras dos cafeterías, esto es debido a la imagen de marca irradiada gracias a las grandes inversiones en marketing de esta multinacional (Miller et al., 2008).

La cafetería Banana Coffee Shop no tiene como objetivo transmitir una imagen distintiva a nivel global de su producto, sino que busca ofrecer un café producido a pequeña escala para aquellos que saben apreciar la calidad de un buen café. Es debido a esto, que se usaran como precios de referencia los ofrecidos por las cafeterías independientes ya que se comparte tanto público objetivo como calidad de producto. Tomando como referencia los precios de las cafeterías Slowmov y El Magnífico, y teniendo en cuenta el precio de la materia prima, se han estipulado los precios de venta de la cafetería Banana Coffee Shop:

Tabla 8: Precios y productos ofrecidos en la cafetería “Banana Coffee Shop”.

Producto	Precio
Café Expreso	1,70 €
Café Macchiato	
Café Americano	Mediano: 2,60 € Grande: 3,50 €
Cappuchino	
Café con leche	4,50 €
Especialidades	
Servicio Extra Shot	0,50 €

Fuente: Elaboración propia



A partir de estos precios fijados (Tabla 8), se aplicará una serie de promociones comerciales durante el primer año para lograr atraer a la mayor parte del público objetivo. Estas se han contemplado en el plan de comunicación y son las siguientes:

- Creación de la tarjeta de fidelización por la cual se ofrecerá un café gratis por cada 9 pagados anteriormente.
- Servicio de extra shot de café gratuito de manera eventual para captar la atención de los clientes en días de especial interés.
- Descuento para trabajadores de empresas afiliadas al 22% del 5% del producto.
- Acciones promocionales eventuales con regalos y premios a través de concursos y códigos de descuento temporales.

Gracias a la política de precios junto al valor añadido ofrecido al producto se logrará un servicio diferenciado de la competencia a un valor medio de mercado. Banana Coffee Shop quiere lograr diferenciarse del resto de cafeterías a través de su red de pedidos online pero siempre ofreciendo un producto con un precio competitivo para ser siempre una de las primeras opciones a consumir para el público objetivo.

De manera semestral se realizará una revisión de los precios siguiendo las variaciones de los siguientes factores:

- Costes internos de producción.
- Entrada de nuevos competidores en el mercado cafetero.
- Variabilidad del precio de la competencia.
- Tendencias de los clientes y público objetivo.

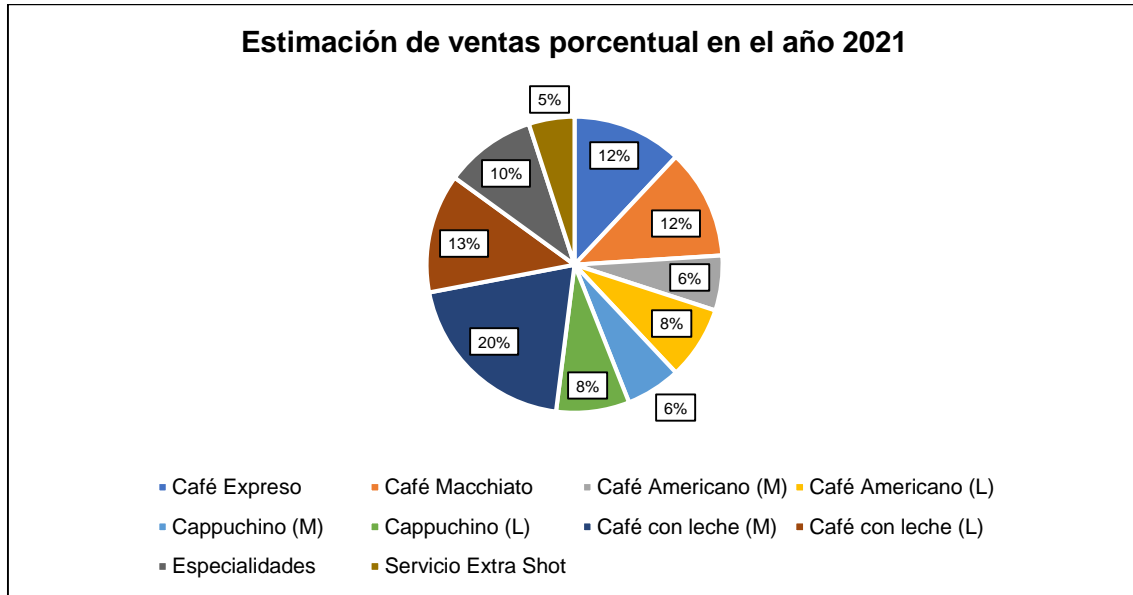
El horario de apertura será de lunes a viernes de 8:30 a 15:00. Los sábados se realizará la apertura únicamente de 16:00 a 20:00. Siguiendo este horario, la cafetería abrirá sus puertas 301 días al año con una media aproximada de 6 horas diarias.

El café es un producto que sufre de estacionalidad en este modelo de negocio, los meses de verano disminuirá las ventas. Debido a este factor, la previsión de ventas se realizará a partir de datos medios ya que habrá días que se consumirá más café que otros. Como valor referencial, se ha determinado que se producirá 20 cafés por hora de media, esto dará como resultado la venta de 118 cafés diarios de media.

El objetivo de determinar un valor medio es llevar a cabo una política conservadora de stock para evitar posibles roturas del mismo. Los productos utilizados en la producción pueden conservarse grandes periodos de tiempo siendo este un factor muy importante para su almacenamiento.

Según estos datos, la cafetería Banana Coffee Shop venderá aproximadamente 32.072 cafés el primer año. Es difícil crear estimaciones de ventas en una producción tan diversa, aun así, se ha determinado un porcentaje de venta anual a cada producto gracias a al análisis de la información obtenida a través de la encuesta realizada (Ver Anexo 2) y otras fuentes de consulta (Instituto Ipsos, 2019). Las estimaciones porcentuales de las ventas son las siguientes:

Gráfico 17: Estimaciones de ventas productivas de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

Se prevé poca venta de las especialidades del local debido a la reciente apertura del local y el desconocimiento del público sobre estos preparados (Gráf.17).

Siguiendo estos porcentajes, y la estimación de ventas anual, se realizará el plan de aprovisionamiento según la siguiente producción estimada:

Tabla 9: Estimación de productos producidos el primer año en la cafetería Shop.

	% anual	Previsión vendidos al año
Café Espresso	12%	3849 unidades
Café Macchiato	12%	3849 unidades
Café Americano (M)	6%	1924 unidades
Café Americano (L)	8%	2566 unidades
Capuchino (M)	6%	1924 unidades
Capuchino (L)	8%	2566 unidades
Café con leche (M)	20%	6414 unidades
Café con leche (L)	13%	4169 unidades
Especialidades	10%	3207 unidades
Servicio Extra Shot	5%	1604 unidades

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los precios de la cafetería Banana Coffee Shop se realizará un análisis de sensibilidad para determinar un plan de actuación en cada escenario planteado (Dumrauf, 2003):

- Escenario inicial: En este caso se llevará a cabo el plan de marketing y financiero base, de esta manera se logrará captar clientes que son sensibles al precio de venta ofrecido originalmente y se logrará llegar a las previsiones de venta planteadas en las previsiones de apertura.
- Escenario pesimista: En el caso de que el proyecto no logre funcionar a corto plazo será necesario realizar una reestructuración del plan de marketing. Una de las primeras acciones a realizar será invertir una mayor cantidad económica en promociones y cupones para dar a conocer de una manera más masiva el proyecto entre los clientes potenciales. Además, se reducirá en un 3% los precios de los productos ofrecidos a corto plazo para aumentar la competitividad respecto a la competencia.
- Escenario optimista: En el caso de que el plan consiga despegar con éxito a corto plazo se mantendrán los precios de los productos ofrecidos, pero se llevarán a cabo inversiones para mejorar las campañas de fidelización. De esta manera se logrará aumentar los beneficios económicos a través del volumen de producción sin aumentar el precio de venta a medio plazo.

### **e. Análisis de las 4P's, con la orientación de las 4C's**

A través del modelo 4P's se realizará un análisis de las siguientes variables desde un punto de vista interno:

- **Producto:** Los preparados cafeteros ofrecidos en este proyecto cuentan con una alta calidad en sus ingredientes. Además, estos artículos pueden recogerse en local bajo demanda facilitando la recogida del mismo sin esperas.
- **Precio:** Se ofrece una gama de productos a precios competitivos y con una alta calidad de materia prima. Estos son asequibles para el público objetivo del proyecto y son adquiribles por el resto del espectro poblacional.
- **Posicionamiento:** Los cafés pueden encontrarse en el local productivo, aun así, se pueden adquirir vía online usando el servicio click and collect.
- **Promoción:** Se ofrecen descuentos exclusivos para atraer al público objetivo y eventos promocionales para llamar la atención de posibles clientes.

Una vez obtenidas las 4P's, se realizará una orientación hacia las 4C's. Este cambio tiene como objetivo enfocar la mercadotecnia hacia el cliente. Es debido a esto que las anteriores variables se han transformado en los siguientes conceptos:

- **Cliente:** Se busca la satisfacción total del cliente, es por ello que se ofrece un producto de calidad con un sistema de recogida sin esperas. Además, la producción se efectuará en todo momento con productos sostenibles buscando en todo momento realizar la menor huella ambiental productiva posible.
- **Coste:** Ofrecer un buen producto es un rasgo esencial de este negocio, es debido a este motivo que los costes de adquisición se encontrarán en un rango medio.
- **Comunicación:** Se dispondrá de un servicio de atención al cliente de calidad tanto vía online como en local, el consumidor se encontrará respaldado en todo momento para lograr la máxima satisfacción del mismo. Finalmente, se evitará en todo momento el marketing intrusivo formado por la sobrecarga informativa.
- **Convivencia:** La cafetería Banana Coffee Shop es consciente de los intereses de su público objetivo, es por ello que se ofrecerá en todo momento una imagen empresarial sostenible. Además, el producto será servido en el menor tiempo posible para evitar esperas a la clientela debido a su ritmo de vida y su búsqueda de optimizar sus rutinas, los tiempos de respuesta son de gran importancia. Se buscará en todo momento crear un vínculo útil, pero a su vez simple y sencillo.

## **6. Plan de operaciones**

### **a. Proceso de producción del producto y del servicio**

El proceso de producción cuenta con dos canales de demanda bien diferenciados, por un lado, encontramos los pedidos realizados a través de la página web del negocio y por el otro se encuentran las ventas que se realizan al momento en el local. En ambos procesos se buscará en todo momento la máxima satisfacción del cliente a través de un servicio profesional y de calidad.

#### **i. Pedidos realizados mediante la página web**

Llevar a cabo una correcta gestión de la página web será clave para maximizar las ventas a través de este canal. La primera vez que el cliente entre en la página, será invitado a crearse un perfil de usuario, este registro tiene como objetivo facilitar la recogida de datos personales del cliente. A través de este registro el consumidor podrá ver en todo momento su historial de pedidos y beneficiarse de múltiples promociones comerciales.

Una vez el usuario haya efectuado su registro podrá acceder al catálogo de productos. Este catálogo contará con una breve descripción de cada referencia, el precio del producto, un listado de los ingredientes del preparado cafetero y una fotografía del producto final. A través de este Marketplace, el cliente podrá indicar que productos desea adquirir.

Antes de realizar el pago del pedido, el usuario deberá de programar la recogida del producto demandado (Plazo máximo de 48 horas). Una vez efectuado este paso, podrá realizar el pago mediante el TPV virtual implementado en la página web. En el momento que se confirme el pago, recibirán un mail de confirmación de pago.

En caso de existir cualquier tipo de problema a la hora de efectuar el pedido, podrán ponerse en contacto con el establecimiento para recibir asistencia inmediata.

Los pedidos online contarán con una preparación previa, de esta manera se podrá preparar la comanda de una manera rápida y ágil en cuanto el cliente llegue al local:

- Se prepararán termos de gran capacidad de leche y café para mantener el producto caliente y conservar sus propiedades.
- Los ingredientes complementarios se encontrarán listos para servir en sus respectivos envases de conservación.

Esta preparación previa de la producción se llevará a cabo a través del análisis de la base de datos de comandas online recogidas en el software interno de la cafetería Banana Coffee Shop.

## ii. Pedidos efectuados en local

Las solicitudes de los clientes que se realicen en el local no requieren una preparación previa de la producción, aun así, la barra en la cual se elaboren los pedidos se encontrará en todo momento organizada siempre de la misma manera para agilizar los procesos y facilitar la memorización espacial del espacio dedicado a la preparación de productos cafeteros, de esta manera se conseguirá evitar distracciones y aumentar la optimización en esta etapa de la cadena de suministros.

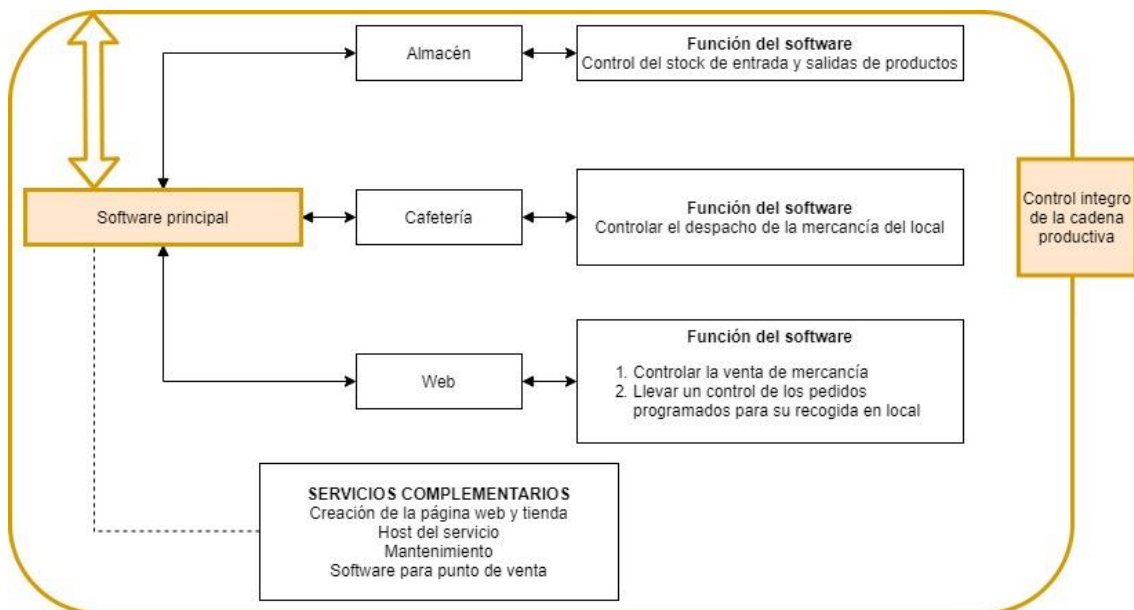
En cuanto el consumidor entre al local será atendido por uno de los baristas disponibles en ese momento, este tomará nota de la comanda y efectuará la misma. También se encargará de ofrecer un servicio profesional, cercano y directo.

Una vez la comanda se haya servido, el cliente podrá efectuar el pago de la misma mediante efectivo o TPV. En el caso de que el cliente decida pagar en efectivo, los baristas deberán de usar unos guantes para manipular el dinero físico, a largo plazo se estudiará la inclusión de una máquina de cobro automático para evitar en todo momento el contacto físico con monedas y billetes.

## iii. Presupuesto tecnológico del proceso productivo

Para poder efectuar un control total de la cadena de suministros ha sido necesario crear un software específico para esta cafetería. Gracias a la ayuda de la asesoría MadeToSoft, ha sido posible configurar un programa que logra estandarizar todo el proceso productivo. A continuación, se mostrará un esquema de este software:

Gráfico 18: Funcionamiento del software de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

Toda la operativa girará en torno a este software, esta aplicación tiene como objetivo registrar todos los movimientos efectuados a lo largo de la cadena de suministro para lograr un control de la misma. El programa funciona de la siguiente manera:

- Almacén: Se encontrará debidamente controlado gracias a las actualizaciones continuas de la base de datos principal, además contará con un stock mínimo de seguridad. Será posible ver en todo momento las existencias de cada producto y será viable incluir alertas de compra de materia prima. Únicamente se deberá de introducir manualmente la entrada de mercancías.
- Página web: El dominio se encontrará vinculado con la base de datos principal y registrará las compras realizadas mediante este canal de distribución. De manera complementaria, eliminará del stock aquellos productos que han sido “adquiridos a futuro” por el cliente para evitar conflictos con la producción presente. El software es compatible con las pasarelas de pago virtuales incluidas en el proyecto y llevará también un registro contable de los pedidos. Finalmente, este software cuenta con la posibilidad de incluir un CRM mediante el cual se llevará un control de los registros efectuados por los usuarios conforme a la normativa LOPD<sup>11</sup>.
- Local: Se adquirirá también a MadeToSoft un programa de punto de venta (TPV) para gestionar los pedidos del local. El programa registrará los pedidos que se realicen por este canal de distribución y mantendrá actualizado el stock.

MadeToSoft se encargará de la creación de la página web y de la tienda virtual, de esta manera todo será compatible con el software desarrollado. Gracias a este software se logrará obtener una estandarización de la cadena de suministro y será posible llevar a cabo la actividad empresarial proyectada en este modelo de negocio.

Tabla 10: Estimación presupuestaria tecnológica.

CONCEPTO	COSTE
Desarrollo del software propio	18.500 €
Inclusión del punto de venta virtual (TPV)	2.000 €
Creación de la página web, tienda online y mantenimiento.	1.800 €
Mantenimiento de todo el software (anual)	1.440 €
Host de privacidad y protección de datos (anual)	450 €

Fuente: Elaboración propia.

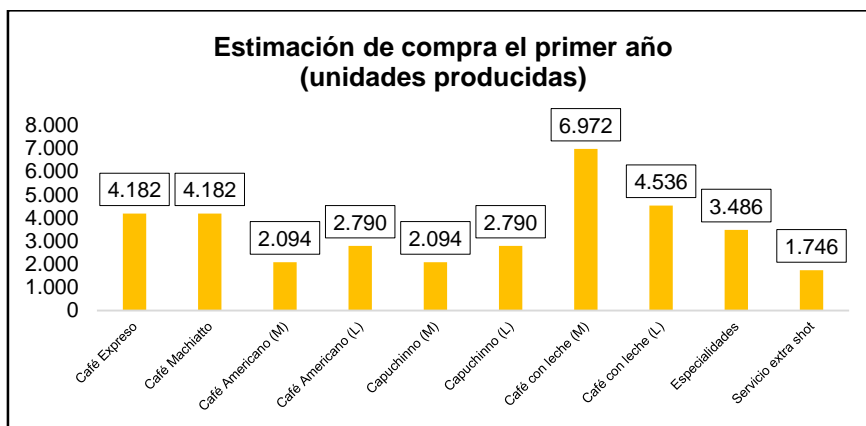
<sup>11</sup> La normativa LOPD forma parte de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

#### iv. Gestión de stocks

Efectuar una correcta gestión de stocks es esencial para la cafetería Banana Coffee Shop, de esta manera se evitarán roturas de inventario y se podrá gestionar de manera más óptima la cadena productiva.

Este modelo de negocio sufre de estacionalidad, es debido a este factor que la demanda no será igual todos los meses. Aun así, se buscará la estabilidad en la compra de materia prima a lo largo del año.

Gráfico 19: Estimación de compras unitarias durante el primer año de apertura.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico 19, se ha realizado una estimación de stock total anual que se distribuirá a lo largo de los meses que conforman el primer año de apertura. De esta manera, se logrará realizar una visión a corto plazo del negocio. A través del registro de compras, se podrán efectuar predicciones para determinar cuanta mercancía será necesaria adquirir en un futuro.

Se ha planificado un stock inicial ininterrumpido para evitar roturas de inventario a causa de la estacionalidad, se prevé un valle de la demanda los meses de verano y un pico de demanda de la misma en invierno. Conforme pasen los meses se efectuarán variaciones sobre la estimación de adquisición de manera periódica.

Una vez que el negocio comience a funcionar se realizará de manera constante un control del almacén para evitar posibles problemas productivos debido a la falta de materia prima. Efectuar las compras con previsión será un factor clave para reducir costes y reducir el espacio de almacenamiento.

Debido a la caducidad de los productos utilizados en la producción, las compras del mes siguiente siempre dependerán del stock restante del mes anterior. Se usará el método FEFO, "First Expires, First Out", para reducir lo máximo posible las mermas por deterioro de la mercancía.

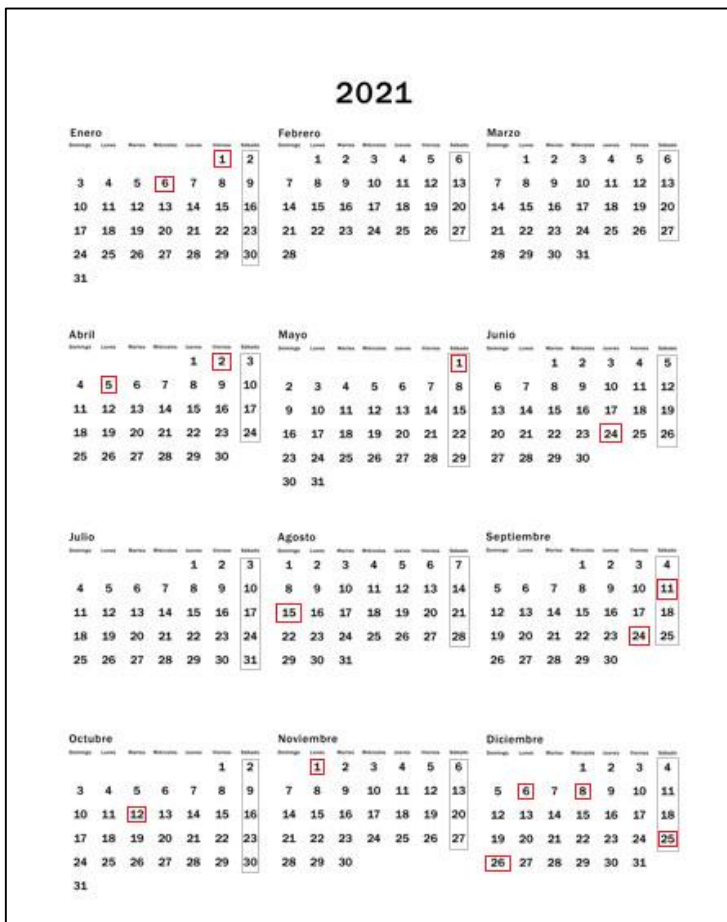


El método FEFO tiene como objetivo dar prioridad de uso aquellos lotes de producto de mayor antigüedad y darles salida de manera prioritaria del almacén. De esta forma se evitará que los productos caduquen (Testo Food Solutions, 2017).

## v. Temporalización del proceso productivo

A continuación, se realizará una previsión de apertura de la cafetería Banana Coffee Shop el primer año:

Gráfico 20: Calendario laboral de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

En color rojo se encuentran indicados los festivos locales y nacionales. En gris se encuentran los días indicados de no apertura. En total se abrirá el local 301 días durante el año 2021 y dará una producción estimada de 32.072 cafés el primer año.

Se ha pronosticado las siguientes acciones:

- Se realizará la constitución de la empresa, la creación de la página web, la reforma del local y la firma de posibles contratos con proveedores entre los meses de julio y octubre de 2020.

- Se llevará a cabo la formación y contratación de empleados entre los meses de noviembre y diciembre de 2020. En este periodo se iniciará la campaña de marketing.
- Se prevé realizar la inauguración del negocio a principios de enero de 2021.

En cuanto al producto vendido, y sus tiempos de preparación, se buscará en todo momento una gestión ágil de los pedidos y el rápido despacho de los mismos. De esta manera, se incrementará la satisfacción del demandante y se logrará incentivar que aumente el nivel de fidelización de los clientes.

### **b. Actividades clave del proceso de producción**

Las actividades clave del proceso de producción de la cafetería Banana Coffee Shop son aquellas que son esenciales para ejecutar la actividad productiva, todas son importantes en la cadena de suministro y el funcionamiento de todas las áreas dará como resultado una buena cadena de valor. Estas acciones son las siguientes:

- Limpieza y mantenimiento del local: La limpieza de un local de restauración es muy importante, los productos utilizados a lo largo del proceso productivo no deben de estar en contacto con humedad ni con gérmenes. No solo es importante este factor para los productos, para los clientes la limpieza es un factor clave para entrar al local. Esta actividad se realizará de manera interna por los miembros de la plantilla.
- Gestión del stock: Esta actividad tiene como objetivo evitar roturas de inventario, mediante el control periódico y los registros digitales se realizarán adquisiciones de materias primas de manera continua a corto plazo para lograr un abastecimiento constante. Esta actividad se realizará de manera interna.
- Preparación y entrega de los preparados cafeteros: Estas actividades son fundamentales para llevar a cabo el modelo de negocio. Es la actividad con más importancia y la que necesita más atención por parte del emprendedor.
- Realizar el mantenimiento de la página web: La página web será uno de los canales de venta principales del negocio, es debido a esto que será necesario llevar a cabo una gestión correcta del dominio mediante revisiones y actualizaciones del contenido. La cafetería Banana Coffee Shop debe de ofrecer un buen servicio online para diferenciarse realmente de la competencia y dar valor a su factor diferenciador, la recogida de pedidos sin esperas mediante la realización de la comanda vía web. Esta actividad se llevará a cabo mediante una empresa externa.

- Gestionar las redes sociales del negocio: La interacción con los usuarios es esencial en el proceso productivo para lograr la fidelización de los clientes, esta actividad la realizará inicialmente la propia empresa ya que una buena gestión de las vías de comunicación dará como resultado una buena atención al cliente. Esta actividad se realizará de manera interna, de manera puntual se contratarán servicios externos para la realización de artículos específicos.
- Gestión administrativa a nivel tributario, laboral y mercantil: Todas las actividades relacionadas con la correcta función fiscal del local serán externalizadas a una asesoría, este tipo de acciones no aportan valor añadido al producto final, pero sí que este se pueda realizar.

Una vez planteadas las actividades principales de la actividad empresarial se realizará una alternativa a las mismas como parte del plan de contingencias<sup>12</sup>:

- Limpieza y mantenimiento del local: La correcta higiene del establecimiento es primordial para ofrecer un servicio de calidad, el mantenimiento será constante y lo efectuarán todos los miembros de la plantilla. Se programará un calendario de control para distribuir las tareas y vigilar el cumplimiento de las mismas.
- Gestión del stock: En el caso de la gestión de inventario surgen dos problemas principalmente: El fallo de registro de existencias o la falta de las mismas. Para evitar esto, se contratará un programa de gestión para estandarizar la cadena de suministros. Este software será controlado de manera periódica por parte del emprendedor para verificar su correcto funcionamiento.
- Preparación y entrega de los preparados cafeteros: Este proceso está conformado por un conjunto de actividades que funcionan de manera simultánea en la cadena de suministro tanto para el canal online como offline. Para evitar posibles problemas en el correcto funcionamiento de ambos canales productivos se realizará formaciones continuas a los empleados para que sepan gestionar situaciones de estrés y sepan ofrecer una buena atención al cliente.
- Realizar el mantenimiento de la página web: Para evitar problemas en la plataforma digital se contratará una empresa externa para que realice los mantenimientos de la misma y controle su correcto funcionamiento.

---

<sup>12</sup> Un plan de contingencia es aquella planificación que tiene como objetivo predecir posibles problemas de una acción y dar solución de manera reactiva. Este concepto estratégico ayudará a controlar una situación de emergencia y minimizar las consecuencias negativas.

- Gestionar las redes sociales del negocio: Las redes sociales serán gestionadas por el propio emprendedor, no se realizará publicaciones con gran asiduidad, pero si será necesario un control constante para solucionar las preguntas planteadas por los clientes mediante este canal online.
- Gestión administrativa a nivel tributario, laboral y mercantil: El funcionamiento de un negocio de estas características da como resultado una gran cantidad de trámites a nivel documental y jurídico de cara a la administración pública. Debido a esto, se contará con el apoyo de una asesoría externa para llevar a cabo un control de la documentación y su posterior entrega al órgano rector.

A pesar de que todas las acciones descritas anteriormente sean importantes para llevar a cabo el modelo de negocio, la preparación y entrega de los preparados cafeteros son fases que aumentan el valor añadido del producto final, y, por lo tanto, ayudan a aumentar el nivel de diferenciación respecto a la competencia. Es por este motivo que estas acciones recibirán especial atención por parte del emprendedor. Además, se llevará a cabo la contratación de un seguro multirriesgo a través de la aseguradora Mapfre de carácter anual por un valor de 600 € para cubrir riesgos extraordinarios materiales, personales, incendio y peligros complementarios.

### **c. Recursos clave, tangibles e intangibles**

Los recursos clave son aquellos que son indispensables para el correcto funcionamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, estos pueden clasificarse entre tangibles e intangibles. Para este proyecto, los recursos más importantes son (Tabla 11):

- Inversión en formación laboral: La atención al cliente y la buena elaboración de los preparados cafeteros son dos recursos intangibles clave a la hora de ofrecer el servicio. Junto a las instalaciones productivas, es uno de los recursos más valiosos. Ofrecer un servicio de calidad y rápido será clave para lograr aumentar las posibilidades de fidelización del cliente.
- Instalaciones productivas: Es muy importante para el negocio que el local sea un espacio amplio, sencillo y funcional. Además, debe de situarse en un punto estratégico del barrio del Poblenou para maximizar el impacto del proyecto. El establecimiento es el recurso tangible más importante, desde esta localización se atenderá a todos los clientes y se producirá y expedirá los preparados cafeteros.

- Página web: El canal de distribución online es el factor más diferenciador y el que más valor añadido aporta para el producto final. Es muy importante que funcione en todo momento de manera adecuada y reciba un mantenimiento constante para evitar posibles fallos en el servicio. Es el segundo recurso intangible más importante con el que cuenta la empresa de cara al cliente.
- Software propio: La elección de un buen programa de gestión informático forma parte del valor añadido del producto final. Si con el paso del tiempo este aspecto empeora el producto final producido se vería gravemente afectado.

Tabla 11: Recursos clave para el proyecto Banana Coffee Shop.

Recursos clave del proyecto	Tangibles	Instalaciones productivas
	Intangibles	Inversión en formación Página web Software propio

Fuente: Elaboración propia.

#### d. Presupuesto de producción

A continuación, se dimensionará de manera económica los recursos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio el primer año de apertura (Tabla 12).

Tabla 12: Presupuesto productivo de la cafetería Banana Coffee Shop, primer año.

Costes fijos (Parte 1/2)			
Servicio	Conceptos	Coste total a tres años	Coste el primer año
Local	Un ordenador de mesa	550 €	183 €
	Una caja registradora	450 €	150 €
	Un teléfono fijo y un móvil	235 €	79 €
	Obras menores	2.300 €	767 €
	Alquiler	45.000 €	15.000 €
	Material reciclable (Vasos, servilletas y cucharas)	3.600 €	1.200 €
	Cafetera ACASO	5.470 €	1.823 €
	Reparaciones maquinaria	1.440 €	480 €
	Seguro multiriesgo	1.800 €	600 €
	Materiales complementarios a la preparación del producto final	900 €	300 €
	Partida presupuestaria RRHH	150.000 €	50.000 €
	Electrodomésticos	2.500 €	833 €
	Una impresora	95 €	32 €

Costes fijos (Parte 2/2)			
Servicio	Conceptos	Coste total a tres años	Coste el primer año
Página web	Creación de la página web, tienda online y mantenimiento.	1.800 €	600 €
	Campaña inicial de SEO y posicionamiento web.	3.600 €	1.200 €
	Contenido web (Artículos especializados).	750 €	250 €
	Presupuesto de inversión en campañas en Instagram.	1.650 €	550 €
	Publicidad inicial en periódicos locales.	1.800 €	600 €
	Puesta en marcha de la tarjeta de fidelización y su implementación en la página web.	360 €	120 €
	Acciones publicitarias flash para dar a conocer promociones limitadas.	1.350 €	450 €
Gestión operacional	Gastos de constitución	510 €	510 €
	Asesor tributario, laboral y mercantil.	9.000 €	3.000 €
	Servicio de pasarela online de pago (Gratis) y 2 TPV físicos.	850 €	276 €
	Libre – Office, paquete de software de oficina libre.	0,00 €	0,00 €
	Desarrollo del software propio	18.500 €	6.170 €
	Inclusión del punto de venta virtual (TPV)	2.000 €	667 €
	Formación para empleados	1.800 €	600 €
	Host de privacidad y protección de datos	1.350 €	450 €
Suministros	Internet (Amena)	1.800 €	720 €
	Luz (Endesa)	3.500 €	1080 €
	Agua	2.600 €	600 €
Financiero	Intereses		5.160 €
<b>COSTES FIJOS TOTALES EL PRIMER AÑO</b>			<b>~ 94.450 €</b>

Costes variables	
Materia prima	Precio por unidad/peso (Sin I.V.A.)
Café 100% arábica, natural y ecológico	10.95 € / kilo
Cacao en polvo orgánico	1.90€ / 100 gramos
Yogurt natural	1.85€ / kilo
Plátano	1.09€ / kilo
Miel	4.68€ / 500 gramos
Canela orgánica	2.55€ / 100 gramos
Leche fresca	1.49 € / litro
Leche sin lactosa	1.25 € / litro
Leche de avena	0.99 € / litro
Azúcar moreno	10.79 € / 1000 sobres de 10 gramos
Partida presupuestaria para la compra de materias primas el primer año – <b>COSTES VARIABLES TOTALES</b>	<b>~ 54.000 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr la puesta en marcha del proyecto se pedirá un préstamo ICO para emprendedores por valor de 120.000€ con un interés del 4.3% con sistema francés, comisión de apertura del 1%. Este se pagará a lo largo de los primeros 5 años de la actividad empresarial. A este monto, debe de sumarse 45.000€ en aportación realizada con recursos propios (aportación de socios).

### i. Coste de venta unitario

Para llevar a cabo el coste de venta unitario del primer año se debe de tener en cuenta primero la estimación de venta realizada en puntos anteriores. En dicha previsión, se calculó la venta de 32.072 unidades totales en el primer año, por lo tanto, el coste unitario fijo por unidad en este periodo temporal sería de 4,62€.

En cuanto a los costes variables, se ha concluido que los costes productivos por preparado cafetero son los siguientes:

Tabla 13: Coste variable productivo de cada preparado cafetero, primer año.

	Coste variable total por unidad producida		Coste variable total por unidad producida
Café Expreso	1,42 €	Capuchino (L)	1,89 €
Café Macchiato	1,37 €	Café con leche (M)	1,47 €
Café Americano (M)	1,75 €	Café con leche (L)	1,89 €
Café Americano (L)	1,86 €	Especialidades	1,15 €
Capuchino (M)	1,47 €	Servicio Extra Shot	0,27 €

Fuente: Elaboración propia.

Sumando tanto los costes fijos como variables es observable que el primer año da perdidas en todos los preparados cafeteros. Esto es así debido a la gran inversión inicial producida en conceptos como el software propio y el alquiler (Tabla 14).

Tabla 14: Coste productivo de cada preparado cafetero, primer año.

	Coste variable total	Coste fijo unitario	Precio de venta	Resultado total
Café Expreso	1,42 €	4,62 €	1,7 €	-4,35 €
Café Macchiato	1,37 €	4,62 €	1,7 €	-4,30 €
Café Americano (M)	1,75 €	4,62 €	2,6 €	-3,77 €
Café Americano (L)	1,86 €	4,62 €	3,5 €	-2,98 €
Capuchino (M)	1,47 €	4,62 €	2,6 €	-3,49 €
Capuchino (L)	1,89 €	4,62 €	3,5 €	-3,01 €
Café con leche (M)	1,47 €	4,62 €	2,6 €	-3,49 €
Café con leche (L)	1,89 €	4,62 €	3,5 €	-3,01 €
Especialidades	1,15 €	4,62 €	4,5 €	-1,27 €
Servicio Extra Shot	0,27 €	4,62 €	0,5 €	-4,40 €

Fuente: Elaboración propia.

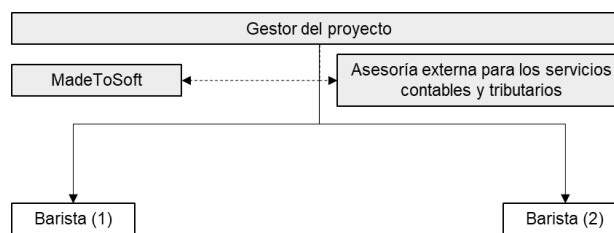
## 7. Plan de organización y recursos humanos

### a. Organigrama

Mediante el uso del organigrama se ha conseguido establecer de manera gráfica y concisa la estructura organizacional de la cafetería Banana Coffee Shop.

A través de esta herramienta de carácter jerárquico se ha logrado formalizar las funciones de cada puesto de trabajo ofertado en el plan empresarial. A continuación, el gráfico 21 nos muestra el organigrama de la cafetería.

Gráfico 21: Organigrama vertical de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama empresarial de este proyecto cuenta con dos niveles jerárquicos, de manera complementaria se han incluido las empresas externas que ayudarán en el desempeño de la actividad empresarial. Todos los niveles jerárquicos compartirán la misma visión estratégica y profesional.

El presente emprendedor ocupará la función de gestor y se encargará principalmente de la gestión logística, comunicativa y administrativa del proyecto. Además, dará soporte operacional en la preparación de pedidos y se encargará de gestionar a los empleados que forman parte de la estructura organizacional.

Los baristas contratados contarán con el mismo rango jerárquico entre ellos. Las funciones de estos trabajadores serán las siguientes: Llevar a cabo la preparación de comandas, ofrecer una atención al consumidor personalizada y mantener el local en unas condiciones de salubridad óptimas.

Todas las tareas serán debidamente estandarizadas para aumentar la productividad y facilitar su cumplimiento a los empleados. Además, se realizarán reuniones semanales para actualizar los horarios, planificar los pedidos semanarios y gestionar los turnos de trabajo. De manera complementaria, se realizarán breves encuentros para aumentar los vínculos entre los integrantes del proyecto.

Finalmente, se dispondrá en todo momento del apoyo de dos entidades externas:

- La consultora MadeToSoft llevará a cabo un control y mantenimiento de la parte online del proyecto.
- Una asesoría externa para gestionar los trámites contables y tributarios.



## b. Puestos de trabajo: Funciones y tareas

En este apartado del plan emprendedor se realizará una explicación de las funciones a desarrollar por parte de los empleados que forman parte del organigrama. Además, se realizará una breve descripción de las tareas encomendadas a cada puesto. Para llevar a cabo el análisis de cada vacante se determinará principalmente la responsabilidad del puesto y el nivel formativo para su óptimo desempeño. Finalmente, se describirá el vínculo del puesto de trabajo con la empresa y las obligaciones de los empleados que ocupen estas vacantes (Tabla 15).

Tabla 15: Puestos de trabajo, funciones y tareas.

Puesto de trabajo	Gestor de proyecto (Gerente)
Tareas clave	<p><u>Dirección general:</u> Fijación de objetivos a corto, medio y largo plazo; Diseño de procesos.</p> <p><u>Verificación económica:</u> Operaciones contables diarias; Comunicación con la asesoría fiscal externa.</p> <p><u>Contacto con los proveedores:</u> Compra de productos; Mantener comunicación constante.</p> <p><u>Control de calidad de producción:</u> Verificación de la calidad adquirida.</p> <p><u>Gestión de RRHH:</u> Liderazgo del equipo de trabajo; Gestión de incidencias...</p> <p><u>Control de producción y stock:</u> Control del sistema informático interno; Comunicación con la empresa MadeToSoft para un correcto funcionamiento del sistema.</p>
Competencias técnicas clave	<p>Experiencia laboral mínima de 3 años en el sector HORECA.</p> <p>Grado en administración de empresas (Nivel: Universitario o Grado Superior).</p> <p>Grado en logística o derivados.</p> <p>Título certificador de sus habilidades como barista.</p> <p>Capacidades comunicativas en habla castellana, catalana e inglesa.</p> <p>Dominio alto de herramientas ofimáticas.</p>
Competencias personales	<p>Capacidad de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, resolutivo, determinante, comunicativo y empático.</p>
Jornada laboral y salario	<p><u>Jornada:</u> 40 horas semanales (Dato aproximado).</p> <p><u>Salario neto aproximado:</u> 1400€.</p>
Puesto de trabajo	Barista
Tareas clave	<p><u>Control de las comandas online y en local:</u> Gestión de la preparación de pedidos.</p> <p><u>Expedición de comandas:</u> Dar salida a la producción de manera ordenada y óptima.</p> <p><u>Atención al cliente:</u> Resolución de dudas e incidencias.</p> <p><u>Salubridad e higiene del local:</u> Limpieza de las instalaciones y utensilios productivos.</p>
Competencias técnicas clave	<p>Experiencia laboral mínima de 1 año en el sector HORECA.</p> <p>Capacidades comunicativas en habla castellana, catalana e inglesa.</p> <p>Dominio medio de herramientas ofimáticas.</p> <p>Opcional: Título certificador de sus habilidades como barista emitido por una entidad formadora.</p>
Competencias personales	<p>Capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, optimista, habilidades comunicativas.</p>
Jornada laboral y salario	<p><u>Jornada:</u> 40 horas semanales (Dato aproximado).</p> <p><u>Salario neto aproximado:</u> 847€.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **i. Plan de formación**

Todo el personal que se incorpore a la plantilla recibirá un curso de formación inicial para conocer el funcionamiento empresarial y la gestión operacional de la cafetería. Esta instrucción consta de 3 bloques:

- Gestión del software propio: El objetivo principal de este bloque es lograr que el trabajador comprenda el funcionamiento del software interno y su uso.
- Preparación de pedidos: En este bloque, el nuevo trabajador será formado para preparar todos los productos de la carta de una manera óptima y ágil.
- Role playing: Se realizará la simulación de distintos escenarios para dar a conocer al nuevo trabajador las dinámicas de respuesta y resolución establecidas por la dirección de la empresa.

Los baristas establecidos en la dinámica laboral podrán solicitar a la empresa la realización de los siguientes cursos impartidos por la institución BaristaHustle:

- Milk Science and Latte Art: Este curso tiene como objetivo divulgar de manera técnica las propiedades de la leche y la preparación artística de preparados cafeteros. El coste para la empresa por trabajador de este curso es de 99€.
- Advanced Coffee Making: Esta formación tiene como objetivo ampliar los conocimientos sensoriales y mejorar las habilidades de preparación del café del estudiante. El coste por trabajador de este curso es de 140€.

El gerente del proyecto tendrá la obligación de realizar un curso gratuito impartido por la empresa MadeToSoft para comprender de manera técnica y avanzada el funcionamiento del software propio empresarial desarrollado por esta consultora.

### **c. Política retributiva**

Los salarios fijados en el plan empresarial se han establecido usando como referencia el Convenio de Hostelería de Barcelona (CCOO, 2017). Todos los salarios brutos anuales de la cafetería Banana Coffee Shop suman un montante aproximado de 45.000€, en este total se ha tenido en cuenta las 12 pagas anuales y las pagas extras prorrateadas. De manera complementaria, la empresa ofrecerá la realización de cursos formativos a los trabajadores para aumentar sus conocimientos en el sector.

A corto plazo, al ser una empresa de nueva creación y contar con pocos recursos económicos, los salarios no son elevados y las horas extras realizadas por los trabajadores serán retribuidas con horas de descanso. A medio y largo plazo, dependiendo la proyección empresarial se realizarán revisiones contractuales.

#### d. Valoración económica del plan de recursos humanos

Uno de los aspectos más importantes en el área de recursos humanos es fijar la retribución económica que recibirán los trabajadores del proyecto empresarial, este coste representa un alto porcentaje del presupuesto anual de la empresa.

Teniendo en cuenta los puntos desarrollados en este plan emprendedor, se ha establecido el siguiente presupuesto de Recursos Humanos para el primer año de explotación empresarial en la tabla número 16:

Tabla 16: Presupuesto de RRHH.

Concepto	Coste anual	Descripción
<b>Vestimenta</b>	500 €	Partida presupuestaria destinada a la adquisición de uniformes y equipos de protección.
<b>Coste salarial</b> Gerente ~ 22.104€/anual bruto. Barista ~ 13.320€/anual bruto.	50.000 €	Teniendo en cuenta el convenio establecido y los compromisos fiscales se ha establecido un monto total salarial anual.
<b>Formación</b> Milk Science and Latte Art: 99€/u. Advanced Coffee Making: 140€/u.	600 €	La partida formativa está formada por los diferentes planes formativos ofertados para los trabajadores de la empresa.
<b>Total</b>		~ 46.000 €

Fuente: Elaboración propia.

### 8. Plan jurídico – fiscal

#### a. Forma jurídica empresarial y requerimientos de constitución

Una vez realizado un análisis exhaustivo de las características principales del plan empresarial, se ha concluido que la forma jurídica más adecuada para constituir el proyecto es la denominada Sociedad Limitada, esta figura se encuentra regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010 publicado en el BOE en el año 2010.

Debido a que a largo plazo se prevé la posible incorporación de nuevos socios en el modelo de negocio, no se ha seleccionado la forma jurídica Sociedad Limitada Unipersonal.

A continuación, se realizará un breve resumen de las principales características de esta figura jurídica:

- Una Sociedad Limitada puede ser constituida únicamente por un único socio.
- El capital social mínimo exigido para constituir la sociedad es de 3.000 €, esta aportación podrá realizarse tanto de manera monetaria como en especies.
- La división del capital se realizará mediante participaciones sociales.
- Para la constitución de la sociedad se deberá acudir al notario para redactar una escritura pública, acudir al registro mercantil y establecer unos estatutos.
- Los socios pueden adjudicarse un sueldo.

- En cuanto a obligaciones fiscales, las Sociedades Limitadas están obligadas a tributar el impuesto de sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido.
- El administrador de la sociedad responderá frente al incumplimiento de la normativa vigente en cuanto a las buenas prácticas de la empresa.

Las principales ventajas que encontramos en esta forma jurídica frente a otras, como la sociedad anónima o ser autónomo, son las siguientes:

- En esta opción societaria la responsabilidad de los socios se delimita por la aportación de los mismos en la sociedad, esta característica ha sido el motivo principal por el cual se ha escogido esta forma jurídica y no ser autónomo.
- No existe límite mínimo ni máximo de socios.
- Los socios tienen preferencia a la hora de adquirir participaciones.
- Posibilidad de fijar un sueldo para los socios que trabajen en la empresa.
- Es más probable obtener un crédito bancario como sociedad.

#### **i. Proveedores de asesoramiento jurídico**

Debido a los trámites necesarios para formar la sociedad y la complejidad contable a nivel empresarial será necesario contratar los servicios de una asesoría fiscal para optimizar las tareas de carácter tributarlo, contable y laboral.

Gracias a esta decisión se logrará externalizar gran parte de las gestiones administrativas, de esta manera tanto el socio como los trabajadores dispondrán de más tiempo para dedicar a la actividad principal empresarial. Seguidamente, se realizará una descripción de las asesorías a las cuales se han consultado sus servicios para realizar las funciones demandadas:

- Interquatre consultors: Esta empresa localizada en Badalona está especializada en servicios contables y financieros desde el año 1998. Destacan entre sus clientes por su profesionalidad y trato.
- Gestoría LaFarga: Esta compañía localizada en Badalona cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector y cuenta con un amplio abanico de servicios empresariales. Destacan frente a su competencia por su rapidez y experiencia.
- Asesoría Botey: Este proyecto cuenta con más de 30 años de antigüedad en el sector y están especializados en gestiones administrativas empresariales. Se encuentran en la ciudad de Badalona y se distinguen de su competencia gracias a su disciplina y minuciosidad.

Finalmente, la empresa escogida para realizar el control externo ha sido la gestoría LaFarga, su amplio abanico de servicios ha sido decisivo a la hora de tomar la decisión. Se contratará un servicio mensual para las gestiones rutinarias, en el caso de los servicios esporádicos se cobrarán de manera suplementaria al montante mensual.

### **b. Normativa específica del negocio**

Es de vital importancia que Banana Coffee Shop se encuentre constantemente actualizada sobre la normativa vigente referente al sector hostelero. Gracias a la contratación de una asesoría jurídica, se logrará conseguir la información de manera rápida para saber cómo proceder ante posibles cambios legislativos.

En España, las comunidades autónomas disponen de las competencias para legislar sobre los negocios de restauración. En territorio nacional los establecimientos de restauración se rigen por la normativa de carácter autonómico, aunque por defecto, rige la normativa estatal.

La Generalitat de Catalunya aprobó el Decreto 317/1994 con el objetivo de regular la normativa de ordenación y clasificación de los establecimientos de restauración (DOGC, 1994). Dentro de esta normativa se destacan los siguientes artículos:

- Artículo 4: Los establecimientos se dividen en bar, restaurante y restaurante-bar.
- Artículo 6: Se denomina bar aquellos establecimientos que sirven en barra o mesa bebidas acompañadas o no de tapas y bocadillos. Banana Coffee Shop se encuentra dentro de esta denominación.
- Artículo 8: El local deberá de disponer de una placa, en un lugar visible, con una B blanca sobre fondo azul Pantone 300-C para que sea identificable como bar por las instituciones públicas de manera visual.
- Artículo 9: Los bares no están sujetos a autorización turística, pero están obligados a solicitar la inscripción en el Registro de empresas y actividades turísticas y obtener la hoja de reclamación y la placa.
- Artículo 14: Los establecimientos de restauración deberán de mantener sus locales en perfectas condiciones higiénicas.
- Artículo 15: Los bares únicamente deberán de mostrar sus precios con carácter obligatorio dentro del establecimiento de manera visible.
- Artículo 16: Los bares únicamente pueden expedir ticket.
- Artículo 17: Los locales de restauración deberán de poner en disposición del público las hojas de reclamación.

De manera adicional se debe de tener en cuenta las siguientes normativas:

- Este plan empresarial deberá de disponer de la licencia C3 para poder operar como restaurante.
- Deberá de cumplir con la LOPD (Ministerio de la Presidencia, 2010).

### **i. Posibles cambios normativos futuros**

Todo negocio debe de tener en cuenta en todo momento posibles cambios futuros en la normativa. Debido a esto, se debe de considerar en todo momento posibles modificaciones legislativas.

En primer lugar, la cafetería Banana Coffee Shop debe de estar pendiente de manera continuada de posibles cambios en términos impositivos y nivel tributarios. Esto quiere decir que la previsión presente respecto a estos conceptos podrá variar dependiendo de modificaciones en la ley futuras.

En segundo lugar, se debe de tener en cuenta de manera continuada el convenio colectivo de hostelería catalán debido a las posibles modificaciones en las condiciones laborales y mínimos salariales de los trabajadores contratados.

En tercer lugar, se deberá de tener un constante contacto con el mundo del café para verificar en todo momento cambios en las certificaciones presentes en términos de calidad, origen, sostenibilidad... de la materia prima.

En cuarto lugar, debido a la crisis del covid19, se deberá de tener en cuenta la normativa de higiene y protección establecidas por las autoridades competentes para disminuir el riesgo de contagio y aumentar la protección laboral. La situación social vivida estos últimos meses, y las previsiones a futuro, hace que como cafetería se deban de extremar las precauciones en todo momento. Se debe de tener en cuenta que los plazos de apertura se pospondrían en el caso de que las normativas de restricción de aforo siguieran vigentes un mes antes de la hipotética apertura al público.

En quinto lugar, se deberá de tener en cuenta posibles cambios en la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) para resguardar de manera segura la información de los clientes.

Finalmente, todas las empresas deben de ser consciente en todo momento de los factores externos que influyen en la actividad. Por ejemplo, cambios políticos, económicos, sociales... En el caso de la economía, se debe de tener la previsión de que la demanda puede disminuir debido a que no es un bien de primera necesidad.

En conclusión, Banana Coffee Shop deberá de estar debidamente informada en todo momento para adaptarse a futuros cambios y cumplir con la normativa establecida.

## 9. Plan económico – financiero

Finalmente, para evaluar la viabilidad del proyecto emprendedor, se efectuará el plan económico-financiero de la cafetería Banana Coffee Shop.

Este apartado tiene como objetivo describir la previsión de las inversiones, el financiamiento, los gastos devengados de la actividad y los ingresos de la actividad empresarial. Además, se realizará una evaluación del plan de tesorería y se mostrará la viabilidad del proyecto mediante el uso de ratios financieros.

Cabe destacar que todas las tablas mostradas en el siguiente apartado han sido generadas gracias a la plantilla Excel facilitada por la universidad Tecnocampus elaborada por la institución Barcelona Activa.

### a. Previsión de inversiones y financiamiento

Para lograr una visión amplia del proyecto, y en consecuencia tomar mejores decisiones a largo plazo, se identificarán las partidas de inversión y las fuentes de financiamiento. Además, se realizará dos escenarios alternativos.

#### i. Inversiones y financiamiento

A través de la tabla 17 es posible observar el comportamiento esperado del plan empresarial con las inversiones y financiaciones previstas.

Tabla 17: Inversión esperada en la cafetería Banana Coffee Shop.

<b>INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>			
<b>INVERSIONES INMATERIALES</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Aplicaciones informáticas	7.440	7.440	7.440
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>7.440</b>	<b>7.440</b>	<b>7.440</b>
<b>INVERSIONES MATERIALES</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Instalaciones técnicas	768	768	768
Maquinaria	444	444	444
Utillaje	2.952	2.952	2.952
Otro inmovilizado material	1.200	1.200	1.200
<b>Inversiones materiales</b>	<b>5.364</b>	<b>5.364</b>	<b>5.364</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Gastos de constitución	510	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>STOCK INICIAL</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Stock inicial	9.132	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9.132</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FIANZAS Y DEPOSITOS</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Fianzas a largo plazo	3.230	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3.230</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>25.676</b>	<b>12.804</b>	<b>12.804</b>

Fuente: Elaboración propia.

Debida a la gran inversión inicial para poner en marcha el proyecto, se ha decidido prorratear tanto las inversiones materiales como las inmateriales a lo largo de los 3 primeros años. De esta manera, el peso económico de estos conceptos se distribuye a lo largo de los primeros años de vida de la actividad empresarial.

Disponer de un software propio que permite la integración de todo el negocio, tanto en el ámbito online como offline, ha sido el principal hándicap económico del presente plan. Aun así, esta gran apuesta tecnológica ayudará a la cafetería Banana Coffee Shop a optimizar sus recursos y distinguirse de la competencia.

Tanto los gastos de constitución de la sociedad como el depósito necesario para poder alquilar el local han sido contemplados en la tabla 17.

Finalmente, el proyecto iniciará con un stock inicial para poder comenzar la actividad empresarial desde el primer día de apertura. De esta manera, se podrá dar servicio a todos los clientes que quieran adquirir un café en las instalaciones tanto físicas como tecnológicas desde el día de la inauguración.

En cuanto a la financiación, el único socio del proyecto aportará un total de 3.006€ para constituir la sociedad. Además, este mismo accionista aportará un capital máximo de 41.994€ en concepto de otras aportaciones. La tabla 18 muestra que a pesar de estas contribuciones dinerarias será necesario demandar un préstamo ICO para hacer frente a los grandes costes iniciales de la actividad empresarial.

Tabla 18: Inversión esperada en la cafetería Banana Coffee Shop.

<b>FINANCIAMIENTO</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Capital Social</b>	<b>3.006</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Victor Hernández	3.006	0	0
<b>Prima de emisión</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Otras aportaciones de socios</b>	<b>41.994</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capitalización</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PRESTAMOS</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LEASINGS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUBVENCIÓN POR INVERSIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>165.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROVISIÓN DE FONDOS</b>	<b>139.324</b>	<b>-12.804</b>	<b>-12.804</b>

Fuente: Elaboración propia.

Este préstamo ICO, por un valor de 120.000€, se demandará a través de la entidad bancaria Cajamar. El crédito cuenta con una tasa de interés del 4.3% con sistema francés, comisión de apertura del 1%. El presente préstamo se pagará a lo largo de los primeros 5 años de la actividad empresarial.



## ii. Escenarios alternativos de inversión y financiamiento

En el caso de que el préstamo ICO no fuese aprobado, se buscarán otras vías de financiamiento alternativas a la primera para que el proyecto no dependa únicamente de un solo plan de acción. De esta manera, se logrará obtener una visión más amplia de los futuros escenarios posibles dando como resultado una toma de decisiones más óptima.

– Primera alternativa, buscar más socios que quieran formar parte del proyecto:

En este primer supuesto se mitigará la pérdida de los 120.000€ del préstamo ICO con la búsqueda de nuevos socios que quiera formar parte del proyecto. Dado que el socio fundador aportaría 45.000€, se realizará una búsqueda de 3-4 socios complementarios que aporten en su conjunto un total aproximado de 120.000€ tal y como muestra la tabla 19.

Gracias a la forma jurídica seleccionada, será posible ofrecer participaciones del proyecto a los socios que aporten una cantidad económica. De esta manera estos podrán ver su inversión recompensada con los posibles beneficios a final de año. Estas participaciones serán distribuidas de forma proporcional al montante invertido.

Tabla 19: Inversión alternativa 1 en la cafetería Banana Coffee Shop.

FINANCIAMIENTO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Capital Social</b>	3.006	0	0
Victor Hernández	3.006	0	0
<b>Prima de emisión</b>	0	0	0
<b>Otras aportaciones de socios</b>	121.994	0	0
<b>Capitalización</b>	0	0	0
<b>PRESTAMOS</b>	0	0	0
<b>LEASINGS</b>	0	0	0
<b>SUBVENCIÓN POR INVERSIÓN</b>	0	0	0
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	125.000	0	0
<b>PROVISIÓN DE FONDOS</b>	99.324	-12.804	-12.804

Fuente: Elaboración propia.

– Segunda alternativa, búsqueda de inversores privados (Business Angel):

En este segundo supuesto se intentará paliar la falta del préstamo ICO con la búsqueda de un Business Angel. Un Business Angel es un fondo privado de inversión que invierten en empresas en fases tempranas a cambio de dividendos futuros. Son una buena alternativa para obtener fondos, además, suelen ayudar en el desarrollo del planteamiento futuro de la actividad empresarial (Tabla 20).

Tabla 20: Inversión alternativa 2 en la cafetería Banana Coffee Shop.

<b>FINANCIAMIENTO</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Capital Social</b>	3.006	0	0
Victor Hernández	3.006	0	0
<b>Prima de emisión</b>	0	0	0
<b>Otras aportaciones de socios</b>	161.994	0	0
<b>Capitalización</b>	0	0	0
<b>PRESTAMOS</b>	0	0	0
<b>LEASINGS</b>	0	0	0
<b>SUBVENCIÓN POR INVERSIÓN</b>	0	0	0
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	165.000	0	0
<b>PROVISIÓN DE FONDOS</b>	139.324	-12.804	-12.804

Fuente: Elaboración propia.

## b. Previsión de ingresos y gastos

Este apartado tiene como objetivo principal cuantificar las partidas de ingresos y gastos. Seguidamente, se expondrá la cuenta de resultados prevista a 3 años vista. Finalmente, se presentará tres escenarios de ingresos y gastos (optimista, esperado y pesimista).

### i. Escenario esperado de ingresos y gastos

A continuación, en la tabla 21, se detallará el escenario esperado devengado de la actividad empresarial. De esta manera, será posible cuantificar los gastos devengados de los servicios contratados de manera exógena.

Cabe destacar que las partidas presupuestarias serán iguales los tres primeros años para los conceptos contemplados en la tabla 21.

Tal y como sugiere la plantilla empleada para confeccionar este plan económico, los importes mostrados se han sometido a una actualización del 2% del IPC anual.

A continuación, se realizará una breve justificación de la estimación monetaria realizada:

- Alquiler: Disponer de un local físico consume una gran parte de los recursos económicos de la actividad empresarial. Teniendo en cuenta el precio mensual del alquiler, aproximadamente 1200 €, se ha realizado una partida anual aproximada de 15.000 € para hacer frente a este gasto.
- Reparaciones: A pesar de que la maquinaria y el utillaje adquirido para la actividad empresarial es de primera mano, se ha decidido contemplar una partida anual aproximada de 500 € para hacer frente a posibles imprevistos.

- Servicios profesionales independientes: En esta sección, se han contemplado los gastos anuales de asesoría. Dentro de la partida se contempla tanto la cuota mensual como el coste de posibles consultas independientes, el montante anual asciende a un máximo aproximado 3.000 €.
- Primas de seguros: En este apartado se ha contemplado el montante anual de 600€ del seguro multirriesgo contratado para poder ejecutar la actividad empresarial.
- Servicios bancarios: En esta agrupación se han tenido en cuenta tanto los gastos de adquisición de los TPV físicos y virtuales como los intereses devengados del préstamo ICO solicitado. El montante anual asciende a un total aproximado de 1.600 €.
- Marketing y publicidad: En este grupo presupuestario se han tenido en cuenta todas las campañas publicitarias que se realizaran a lo largo del año tanto para los canales online como en el local. El montante anual asciende a una cantidad aproximada de 3.200 €.
- Suministros: Gastos como la luz, el agua o el internet han sido contemplados en este apartado. La partida presupuestaria anual destinada a paliar estos conceptos asciende a un total de 2.500 €
- Otros servicios: Los mantenimientos informáticos y la formación de los empleados son conceptos incluidos en este grupo. En total se ha destinado una partida de 1.100 € para hacer frente a estos gastos.

Tabla 21: Gastos esperados en la cafetería Banana Coffee Shop.

SERVICIOS EXTERIORES		IPC 2,00%											
AÑO 1	TOTAL	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Alquiler	15.000	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Servicios profesionales externos	3.000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	600	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Servicios Bancarios	1.476	1.223	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Gastos de financiación	1.200	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	276	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Marketing y Publicidad	3.168	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
Suministros	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Otros servicios	1.044	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>27.168</b>	<b>3.364</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>	<b>2.164</b>
AÑO 2	TOTAL	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Alquiler	15.300	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	490	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Servicios profesionales externos	3.060	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	612	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Servicios Bancarios	1.476	1.223	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Gastos de financiación	1.200	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	276	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Marketing y Publicidad	3.168	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
Suministros	2.448	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Otros servicios	1.065	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>27.619</b>	<b>3.402</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>	<b>2.202</b>
AÑO 3	TOTAL	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Alquiler	15.606	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301	1.301
Rentings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	499	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Servicios profesionales externos	3.121	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	624	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Servicios Bancarios	1.476	1.223	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Gastos de financiación	1.200	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	276	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Marketing y Publicidad	3.168	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
Suministros	2.497	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Otros servicios	1.086	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
<b>TOTAL SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>28.077</b>	<b>3.441</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>	<b>2.241</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos mostrados en la tabla 22 están vinculados con el área de recursos humanos. La cafetería Banana Coffee Shop deberá de hacer frente al pago de 3 sueldos de manera mensual. Esta tabla se compone de un autónomo societario y dos trabajadores.

Tabla 22: Sueldos y salarios esperados.

RECURSOS HUMANOS													
PROMOTORES	PAGAS	REGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Victor Hernández	12	Autónomo	Fijo	1.842	1.400	24%	442	884	0,00%	0	28,30%	250	1.842
TRABAJADORES	PAGAS	REGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Barista 1	12	General	Fijo	1.110	847	19%	211	1.110	23,60%	262	4,70%	52	1.372
Barista 2	12	General	Fijo	1.110	847	19%	211	1.110	23,60%	262	4,70%	52	1.372

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 23 se pueden contemplar todos los productos ofrecidos por la cafetería. Inicialmente se realizará una compra inicial de cada producto para poder satisfacer la demanda de los clientes desde el primer día. En la tabla también se muestra el coste unitario de adquisición por producto (PC) y su precio de venta al público (PV).

Tabla 23: Operaciones devengadas de la actividad empresarial esperadas.

PRODUCTOS	COMPRAS INICIALES	PC	PV	IPC	MARGEN	IVA Compras	IVA Venta	PAGAS	COBRAS
Café Espresso	727	1,42	1,70	2%	16,47%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Café Machiatto	727	1,37	1,70	2%	19,41%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Café Americano (M)	379	1,75	2,60	2%	32,69%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Café Americano (L)	495	1,86	3,50	2%	46,86%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Capuchino (M)	379	1,47	2,60	2%	43,46%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Capuchino (L)	495	1,89	3,50	2%	46,00%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Café con leche (M)	1.192	1,47	2,60	2%	43,46%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Café con leche (L)	786	1,89	3,50	2%	46,00%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Especialidades	611	1,15	4,50	2%	74,44%	10,00%	10,00%	Contado	Contado
Servicio extra shot	321	0,27	0,50	2%	46,00%	10,00%	10,00%	Contado	Contado

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 24, se puede observar la previsión de adquisición y venta esperadas para los tres primeros años de la actividad empresarial. Se realizará una provisión de existencias cada dos meses. Además, se contará con un stock de seguridad para paliar posibles cambios de la demanda. La adquisición de los productos puede variar a lo largo de los años dependiendo la fluctuación de la demanda y las existencias en el almacén.



Proyecto emprendedor: Banana Coffee Shop

STOCK	INICIALS	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Café Expreso	727	407	86	456	135	506	185	555	235	605	284	654	334
Café Machiatto	727	407	86	456	135	506	185	555	235	605	284	654	334
Café Americano (M)	379	218	58	241	80	263	103	285	125	307	147	330	169
Café Americano (L)	495	281	67	313	99	344	130	375	161	407	193	438	224
Capucchino (M)	379	218	58	241	80	263	103	285	125	307	147	330	169
Capucchino (L)	495	281	67	313	99	344	130	375	161	407	193	438	224
Café con leche (M)	1.192	658	123	745	210	832	297	919	384	1.006	471	1.092	558
Café con leche (L)	786	438	91	493	146	548	201	603	256	658	311	714	366
Especialidades	611	344	77	384	117	425	158	465	198	506	238	546	279
Servicio extra shot	321	187	53	205	71	222	89	240	106	258	124	276	142
<b>TOTAL</b>	<b>6.112</b>	<b>3.439</b>	<b>766</b>	<b>3.846</b>	<b>1.173</b>	<b>4.252</b>	<b>1.580</b>	<b>4.659</b>	<b>1.986</b>	<b>5.066</b>	<b>2.393</b>	<b>5.472</b>	<b>2.800</b>

– Desde enero de 2022 a diciembre de 2022:

COMPRAS	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Café Expreso	691		691		691		691		691		795	
Café Machiatto	691		691		691		691		691		795	
Café Americano (M)	343		343		343		343		343		394	
Café Americano (L)	459		459		459		459		459		528	
Capucchino (M)	343		343		343		343		343		394	
Capucchino (L)	459		459		459		459		459		528	
Café con leche (M)	1.156		1.156		1.156		1.156		1.156		1.329	
Café con leche (L)	750		750		750		750		750		863	
Especialidades	575		575		575		575		575		661	
Servicio extra shot	285		285		285		285		285		328	
<b>TOTAL</b>	<b>5.752</b>	<b>0</b>	<b>5.752</b>	<b>0</b>	<b>5.752</b>	<b>0</b>	<b>5.752</b>	<b>0</b>	<b>5.752</b>	<b>0</b>	<b>6.615</b>	<b>0</b>

Proyecto emprendedor: Banana Coffee Shop

VENTAS	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Café Espresso	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Café Machiatto	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Café Americano (M)	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Café Americano (L)	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246
Capucchino (M)	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Capucchino (L)	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246
Café con leche (M)	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615
Café con leche (L)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Especialidades	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307
Servicio extra shot	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
<b>TOTAL</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>	<b>3.074</b>

STOCK	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Café Espresso	656	287	609	240	563	194	516	147	469	100	526	157
Café Machiatto	656	287	609	240	563	194	516	147	469	100	526	157
Café Americano (M)	328	144	302	118	276	92	250	66	225	40	250	66
Café Americano (L)	437	191	405	159	372	126	339	93	306	60	342	96
Capucchino (M)	328	144	302	118	276	92	250	66	225	40	250	66
Capucchino (L)	437	191	405	159	372	126	339	93	306	60	342	96
Café con leche (M)	1.099	485	1.026	411	952	338	879	264	806	191	905	291
Café con leche (L)	717	317	667	268	618	219	569	170	520	121	583	184
Especialidades	547	239	507	200	467	160	427	120	388	80	434	127
Servicio extra shot	273	120	251	97	229	75	206	52	184	30	204	51
<b>TOTAL</b>	<b>5.478</b>	<b>2.404</b>	<b>5.083</b>	<b>2.009</b>	<b>4.688</b>	<b>1.614</b>	<b>4.293</b>	<b>1.219</b>	<b>3.897</b>	<b>824</b>	<b>4.365</b>	<b>1.292</b>



Proyecto emprendedor: Banana Coffee Shop

– Desde enero de 2023 a diciembre de 2023:

COMPRAS	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Café Expreso	795		898		898		898		898		898	
Café Machiatto	795		898		898		898		898		898	
Café Americano (M)	394		446		446		446		446		446	
Café Americano (L)	528		597		597		597		597		597	
Capuchino (M)	394		446		446		446		446		446	
Capuchino (L)	528		597		597		597		597		597	
Café con leche (M)	1.329		1.503		1.503		1.503		1.503		1.503	
Café con leche (L)	863		975		975		975		975		975	
Especialidades	661		748		748		748		748		748	
Servicio extra shot	328		371		371		371		371		371	
<b>TOTAL</b>	<b>6.615</b>	<b>0</b>	<b>7.478</b>	<b>0</b>	<b>7.478</b>	<b>0</b>	<b>7.478</b>	<b>0</b>	<b>7.478</b>	<b>0</b>	<b>7.478</b>	<b>0</b>

VENTAS	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Café Expreso	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443
Café Machiatto	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443	443
Café Americano (M)	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Café Americano (L)	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
Capuchino (M)	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Capuchino (L)	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
Café con leche (M)	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738	738
Café con leche (L)	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
Especialidades	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Servicio extra shot	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
<b>TOTAL</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>	<b>3.688</b>

Proyecto emprendedor: Banana Coffee Shop

STOCK	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Café Espresso	509	67	523	80	536	93	549	106	562	119	575	132
Café Machiatto	509	67	523	80	536	93	549	106	562	119	575	132
Café Americano (M)	239	18	242	21	246	24	249	28	252	31	256	34
Café Americano (L)	329	34	336	41	342	47	349	54	356	60	362	67
Capuchino (M)	239	18	242	21	246	24	249	28	252	31	256	34
Capuchino (L)	329	34	336	41	342	47	349	54	356	60	362	67
Café con leche (M)	883	145	910	172	937	200	965	227	992	255	1.020	282
Café con leche (L)	567	87	583	103	599	120	615	136	631	152	647	168
Especialidades	419	51	429	60	439	70	449	80	459	90	469	100
Servicio extra shot	194	9	196	11	197	13	199	14	201	16	202	18
<b>TOTAL</b>	<b>4.218</b>	<b>530</b>	<b>4.319</b>	<b>631</b>	<b>4.420</b>	<b>732</b>	<b>4.521</b>	<b>833</b>	<b>4.622</b>	<b>934</b>	<b>4.723</b>	<b>1.035</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la previsión de venta del primer año se ha tenido en cuenta los cálculos porcentuales mostrados en el apartado de política de precios. Finalmente, para confeccionar la previsión de venta de los dos años siguientes, se ha realizado una previsión de crecimiento de un 15% el segundo año y un 20% el tercer año. Tal y como se muestra en la tabla 24 y 25, la adquisición de materia prima va estrechamente vinculada con las previsiones de venta, de manera complementaria se ha realizado el cálculo del valor de la mercancía almacenada por año.

Tabla 25: Previsión monetaria de compras, ventas y stock a 3 años vista.

IMPORTE	COMPRAS			VENTAS			STOCK VALORADO		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Café Expreso	5.939 €	6.155 €	7.810 €	6.543 €	7.675 €	9.394 €	474 €	228 €	196 €
Café Machiatto	5.730 €	5.938 €	7.535 €	6.543 €	7.675 €	9.394 €	457 €	220 €	189 €
Café Americano (M)	3.664 €	3.765 €	4.777 €	5.003 €	5.869 €	7.183 €	296 €	118 €	62 €
Café Americano (L)	5.189 €	5.356 €	6.795 €	8.980 €	10.534 €	12.893 €	417 €	183 €	130 €
Capuchino (M)	3.078 €	3.163 €	4.013 €	5.003 €	5.869 €	7.183 €	249 €	99 €	52 €
Capuchino (L)	5.273 €	5.442 €	6.905 €	8.980 €	10.534 €	12.893 €	424 €	186 €	132 €
Café con leche (M)	10.249 €	10.660 €	13.525 €	16.677 €	19.563 €	23.945 €	820 €	436 €	432 €
Café con leche (L)	8.572 €	8.892 €	11.282 €	14.593 €	17.117 €	20.952 €	692 €	354 €	330 €
Especialidades	4.009 €	4.148 €	5.263 €	14.432 €	16.929 €	20.721 €	321 €	149 €	119 €
Servicio extra shot	471 €	483 €	612 €	802 €	941 €	1.151 €	38 €	14 €	5 €
<b>Total</b>	<b>52.175 €</b>	<b>54.002 €</b>	<b>68.517 €</b>	<b>87.557 €</b>	<b>102.704 €</b>	<b>125.710 €</b>	<b>4.188 €</b>	<b>1.986 €</b>	<b>1.646 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Todo el cálculo realizado para cuantificar los ingresos y gastos estimados de la actividad empresarial da como resultado una cuenta de pérdidas y ganancias. Tal y como se puede observar en la tabla 26, los dos primeros años el resultado del ejercicio es negativo, pero es apreciable como desde el año 1 al año 2 existe una mejoría. Finalmente, en el año 3 se muestra un resultado positivo de 12.921 € del ejercicio recompensando el esfuerzo y dedicación efectuados a lo largo de los tres primeros años de la actividad empresarial.

En la tabla 27 es observable el fondo de maniobra, este es positivo los tres primeros años, es decir, la empresa tiene capacidad de afrontar sus obligaciones más inmediatas gracias a las fuentes de financiación de las que dispone.

Tabla 26: Cuenta de pérdidas y ganancias esperada los 3 primeros años.

<b>RESULTADOS</b>			
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>
Ventas	87.557	102.704	125.710
Variación de existencias	4.188	(2.202)	(340)
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	(52.175)	(54.002)	(68.517)
Gastos de personal	(38.569)	(38.569)	0
Otros gastos de explotación	(27.678)	(26.433)	(26.902)
Amortización del inmovilizado	(1.628)	(5.181)	(8.734)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros	0	0	0
<b>A) RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(28.305)</b>	<b>(23.683)</b>	<b>21.217</b>
Gastos financieros	(4.730)	(3.766)	(2.759)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(4.730)</b>	<b>(3.766)</b>	<b>(2.759)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(33.035)</b>	<b>(27.449)</b>	<b>18.458</b>
Impuesto sobre beneficios	4.955	4.117	(5.537)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(28.080)</b>	<b>(23.332)</b>	<b>12.921</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Fondo de maniobra esperado.

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	98.328	40.685	26.843
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	25.703	27.088	26.190
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>72.625</b>	<b>13.597</b>	<b>653</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ii. Escenario pesimista de ingresos y gastos

Una vez calculada la estimación esperada de los tres primeros años de la actividad empresarial se realizará un cálculo de un escenario pesimista alternativo para evaluar la viabilidad del proyecto a través de un test de estrés. Para realizar la prueba, los costes se mantendrán en todo momento constantes y variará el porcentaje de ventas anual. En este caso las ventas se reducirán el primer año un 8% de lo esperado, el segundo año un 12% y el tercer año un 15%.

Tabla 28: Cuenta de pérdidas y ganancias pesimista los 3 primeros años.

<b>RESULTADOS</b>			
	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>	<b>-15%</b>
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>
Ventas	- 8% 80.552	-10% 90.379	-15% 112.091
Variación de existencias	1.571	988	1.845
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	(45.718)	(50.490)	(63.226)
Gastos de personal	(38.569)	(38.569)	0
Otros gastos de explotación	(27.678)	(26.433)	(26.902)
Amortización del inmovilizado	(1.628)	(5.181)	(8.734)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros	0	0	0
<b>A) RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(31.470)</b>	<b>(29.306)</b>	<b>15.074</b>
Gastos financieros	(4.730)	(3.766)	(2.759)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(4.730)</b>	<b>(3.766)</b>	<b>(2.759)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(36.200)</b>	<b>(33.072)</b>	<b>12.315</b>
Impuesto sobre beneficios	5.430	4.961	(3.694)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(30.770)</b>	<b>(28.111)</b>	<b>8.620</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el test de estrés sobre los cálculos esperados de la actividad empresarial, se puede observar que la infraestructura planificada no podría lograr buenos resultados en ninguno de los tres años. En el caso de que se dieran estas circunstancias, el proyecto no sería viable.

Se debe de mencionar que las compras de materia prima se han ajustado de manera proporcional a las ventas.

### iii. Escenario optimista de ingresos y gastos

Una vez calculadas las estimaciones esperadas y pesimistas de los tres primeros años de la actividad empresarial se realizará un cálculo de un escenario optimista alternativo para evaluar los beneficios agregados futuribles. Para realizar la prueba, los costes se mantendrán en todo momento constantes y variará el porcentaje de ventas anual. En este caso las ventas aumentarán de manera proporcional un 10% cada año.

Tabla 29: Cuenta de pérdidas y ganancias optimista los 3 primeros años.

<b>RESULTADOS</b>			
	<b>+10%</b>	<b>+10%</b>	<b>+10%</b>
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>
Ventas	96.312	112.974	138.280
Variación de existencias	5.846	1.422	(5.780)
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	(58.631)	(63.222)	(69.860)
Gastos de personal	(38.569)	(38.569)	0
Otros gastos de explotación	(27.678)	(26.433)	(26.902)
Amortización del inmovilizado	(1.628)	(5.181)	(8.734)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros	0	0	0
<b>A) RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(24.348)</b>	<b>(19.009)</b>	<b>27.004</b>
Gastos financieros	(4.730)	(3.766)	(2.759)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(4.730)</b>	<b>(3.766)</b>	<b>(2.759)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(29.078)</b>	<b>(22.775)</b>	<b>24.245</b>
Impuesto sobre beneficios	4.362	3.416	(7.273)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(24.716)</b>	<b>(19.358)</b>	<b>16.971</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la tabla número 29, aunque las ventas aumentaran un 10% sobre la previsión no se lograría un resultado del ejercicio positivo hasta el cierre del tercer año. Aun así, debido al aumento de las ventas los resultados de cierre de cada año son mayores que el valor medio previsto.

Al igual que en el escenario pesimista, la adquisición de mercancía se ha ajustado de manera proporcional a las ventas para dar servicio de manera ininterrumpida.

### c. Plan de tesorería

Al igual que en el apartado anterior, se realizará un análisis de tres escenarios distintos: optimista, pesimista y esperado.

En todas las situaciones expuestas las entradas de caja provienen de la venta de café tanto por vías online como en el local. Por otro lado, las salidas de caja están vinculadas a las inversiones, los gastos de personal, financiaciones e impuestos.

#### i. Escenario esperado del plan de tesorería

Como en el resto de las otras dos simulaciones, se dispondrá de una financiación inicial proveniente del préstamo ICO por un total de 120.000 €, una aportación de los socios por valor de 41.994€ y un capital social, suscrito y desembolsado, de 3.006 €.

Tabla 30: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado.

VAN – Escenario esperado			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cash-flow	91.289	-55.613	-13.680
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor actualizado	89.499	-53.453	-12.891
<b>VAN</b>	<b>159.010</b>	<b>69.511</b>	<b>122.964</b>

Fuente: Elaboración propia.

El VAN (Valor Actual Neto) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. En este escenario, el resultado es positivo en los 3 años lo que nos indica que, además de aportar el rendimiento mínimo esperado, también ofrece un rendimiento adicional. Tal y como se observa en la tabla 30, se debe destacar que el primer año es superior a los posteriores por lo elevado del flujo de caja por el préstamo adquirido.

La TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es un indicador clave para determinar la validez del proyecto. En este caso, en el primer año se obtiene una TIR del 58 %, esto nos indica que la tasa de rendimiento interno es superior a la tasa mínima de rentabilidad de la inversión, por lo tanto, el proyecto es viable según este indicador (Tabla 31).

Tabla 31: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado.

TIR – Escenario esperado			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	25.676	12.804	12.804
Cash-flow	91.289	-55.613	-13.680
	-51.284	91.289	-55.613
<b>TIR</b>	<b>58%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

La ratio de endeudamiento es un indicador financiero que nos indica la financiación ajena, proporción de deuda, con la que cuenta la empresa. En el caso de la cafetería Banana Coffee Shop, tal y como se muestra en la tabla 32, influye de manera notoria el préstamo ICO demandado tanto por importe como por su amortización a 5 años.

Tabla 32: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario esperado.

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO – Escenario esperado</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Pasivo	100.768	78.197	52.293
Fondos propios	16.920	-6.411	6.509
<b>RATIO ENDEUDAMIENTO</b>	<b>595,54%</b>	<b>-1219,65%</b>	<b>803,38%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad de los ingresos es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio. En el presente plan, al ser la empresa de reciente constitución, la rentabilidad no es positiva hasta el tercer año debido a las cargas financieras iniciales del proyecto.

Tabla 33: Rentabilidad de los ingresos, escenario esperado.

<b>Rentabilidad de los ingresos - Escenario esperado</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	87.557	102.704	125.710
BAI	-33.035	-27.449	18.458
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-37,73%</b>	<b>-26,73%</b>	<b>14,68%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El Payback es una ratio que indica el plazo de recuperación del capital inicial, en el presente caso esto ocurre en el primer año (Tabla 34).

Tabla 34: Payback, escenario esperado.

<b>PAYBACK – Escenario esperado</b>		
<b>AÑO 1 ✓</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 35, se mostrará la inversión efectuada para el inmovilizado material e inmaterial. Estos conceptos serán elevados ya que el presente plan empresarial será de nueva creación. Asimismo, los gastos de personal se mantendrán constantes.



Tabla 35: Plan de tesorería esperado en la cafetería Banana Coffee Shop.

TESORERÍA	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23		
Capital	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones de socios	41.994	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	7.296	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	8.559	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476	10.476
IVA ventas	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048
IVA a cobrar	0	0	0	1.575	0	0	661	0	0	1.522	0	0	661	0	0	1.201	0	0	323	0	0	1.201	0	0	455	0	0	1.088	0	0	58	0	0	1.222	0	0	0	
<b>ENTRADAS DE CAPITAL</b>	<b>173.026</b>	<b>8.026</b>	<b>8.026</b>	<b>9.601</b>	<b>8.026</b>	<b>8.026</b>	<b>8.688</b>	<b>8.026</b>	<b>8.026</b>	<b>9.548</b>	<b>8.026</b>	<b>8.026</b>	<b>10.076</b>	<b>9.415</b>	<b>9.415</b>	<b>10.616</b>	<b>9.415</b>	<b>9.415</b>	<b>9.738</b>	<b>9.415</b>	<b>9.415</b>	<b>10.616</b>	<b>9.415</b>	<b>9.415</b>	<b>11.978</b>	<b>11.523</b>	<b>11.523</b>	<b>12.611</b>	<b>11.523</b>	<b>11.523</b>	<b>11.581</b>	<b>11.523</b>	<b>11.523</b>	<b>12.745</b>	<b>11.523</b>	<b>11.523</b>		
G. constitución	510																																					
Inversiones	4.521	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	
Inversiones inmateriales	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Inversiones materiales	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541
Fianzas a L/P	3.230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036	2.036	
Prestamos	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036	2.036	
Compras	9.132	0	8.609	0	8.609	0	8.609	0	8.609	0	8.609	0	8.781	0	8.781	0	8.781	0	8.781	0	8.781	0	10.098	0	10.300	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0
IVA Compras	913	0	861	0	861	0	861	0	861	0	861	0	878	0	878	0	878	0	878	0	878	0	1.010	0	1.030	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0
Servicios exteriores	3.803	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	
Gastos de personal	1.997	3.214	3.867	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	2.523	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Salario NETO	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IRPF	0	653	1.306	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SST	0	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSE	0	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	430	424	417	411	404	398	391	384	378	371	365	358	351	345	338	331	324	317	311	304	297	290	283	276	269	262	255	248	241	234	227	219	212	205	198	190	190	
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a cuenta de la IS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	775	0	0	0	0	0	1.163	0	388	
<b>SALIDAS DE CAPITAL</b>	<b>23.102</b>	<b>9.335</b>	<b>19.457</b>	<b>10.641</b>	<b>18.151</b>	<b>8.682</b>	<b>20.110</b>	<b>8.682</b>	<b>18.151</b>	<b>10.641</b>	<b>18.151</b>	<b>8.682</b>	<b>20.346</b>	<b>8.728</b>	<b>18.387</b>	<b>10.687</b>	<b>18.387</b>	<b>8.728</b>	<b>20.346</b>	<b>8.728</b>	<b>18.387</b>	<b>10.687</b>	<b>19.835</b>	<b>8.728</b>	<b>20.067</b>	<b>6.214</b>	<b>19.021</b>	<b>6.989</b>	<b>19.021</b>	<b>6.214</b>	<b>19.021</b>	<b>6.214</b>	<b>19.021</b>	<b>7.377</b>	<b>19.021</b>	<b>6.601</b>		
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>149.924</b>	<b>148.616</b>	<b>137.185</b>	<b>136.145</b>	<b>126.020</b>	<b>125.364</b>	<b>113.942</b>	<b>113.286</b>	<b>103.161</b>	<b>102.069</b>	<b>91.944</b>	<b>91.289</b>	<b>81.019</b>	<b>81.706</b>	<b>72.733</b>	<b>72.662</b>	<b>63.690</b>	<b>64.376</b>	<b>53.768</b>	<b>54.454</b>	<b>45.482</b>	<b>45.411</b>	<b>34.990</b>	<b>35.676</b>	<b>27.587</b>	<b>32.897</b>	<b>25.399</b>	<b>31.021</b>	<b>23.523</b>	<b>28.832</b>	<b>21.392</b>	<b>26.702</b>	<b>19.204</b>	<b>24.572</b>	<b>17.074</b>		
<b>SALDO FINAL</b>	<b>149.924</b>	<b>148.616</b>	<b>137.185</b>	<b>136.145</b>	<b>126.020</b>	<b>125.364</b>	<b>113.942</b>	<b>113.286</b>	<b>103.161</b>	<b>102.069</b>	<b>91.944</b>	<b>91.289</b>	<b>81.019</b>	<b>81.706</b>	<b>72.733</b>	<b>72.662</b>	<b>63.690</b>	<b>64.376</b>	<b>53.768</b>	<b>54.454</b>	<b>45.482</b>	<b>45.411</b>	<b>34.990</b>	<b>35.676</b>	<b>27.587</b>	<b>32.897</b>	<b>25.399</b>	<b>31.021</b>	<b>23.523</b>	<b>28.832</b>	<b>21.392</b>	<b>26.702</b>	<b>19.204</b>	<b>24.572</b>	<b>17.074</b>	<b>21.996</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## ii. Escenario pesimista del plan de tesorería

Se han utilizado los datos del escenario de estimación como base para realizar los cálculos del escenario pesimista. Muchos de los comentarios realizados anteriormente se pueden trasladar a esta nueva situación, aun así, se realizará un análisis de los datos generados a raíz de un descenso de ventas del 8 % en el primer año, del 10 % en el segundo año y del 15 % en el tercer año.

Tabla 36: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista.

VAN – Escenario pesimista			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	90.695	-69.496	-33.233
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor actualizado	88.916	-66.797	-31.316
<b>VAN</b>	<b>39.230</b>	<b>-49.687</b>	<b>17.110</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, tal y como muestra la tabla 36, la VAN obtiene peores resultados que en escenario estimado debido a los nuevos cambios desfavorables en las variables. En el segundo año este indicador es negativo, aunque cambia al año siguiente, con lo que produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida.

Como se puede observar en la tabla 37, la TIR es negativa. Por lo tanto, según este indicador, el proyecto no sería viable.

Tabla 37: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista.

TIR – Escenario pesimista			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	25.676	12.804	12.804
Cash-flow	90.695	-69.496	-33.233
	-51.284	90.695	-69.496
<b>TIR</b>	<b>-8%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

A pesar del favorable dato del primer año, el resultado obtenido en el segundo y tercer año son desfavorables. El dato del tercer año constata una situación de desequilibrio financiero ya que el activo corriente es inferior al pasivo corriente, por tanto, la empresa podría tener problemas para pagar sus deudas y podría señalar los primeros indicios de la suspensión de pagos, tal y como se muestra en la tabla 38.

Tabla 38: Fondo de maniobra pesimista en la cafetería Banana Coffee Shop.

<b>FONDO DE MANIOBRA – Escenario pesimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Activo corriente	94.987	26.573	-7.622
Pasivo corriente	25.527	26.517	24.971
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>69.459</b>	<b>56</b>	<b>-32.593</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, la ratio de endeudamiento se eleva considerablemente lo que, añadido, a lo comentado en la TIR y en el fondo de maniobra hace reconsiderar el destino del proyecto emprendedor (Tabla 39).

Tabla 39: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario pesimista.

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO – Escenario pesimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Pasivo	100.593	77.626	51.074
Fondos propios	14.230	-17.921	-20.958
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>706,93%</b>	<b>-433,15%</b>	<b>-243,69%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, la empresa no obtiene rentabilidad en ninguno de los tres años, se puede observar en la tabla 40 un descenso considerable del segundo al tercer año lo que podría indicar que, posiblemente, al cuarto año pudiera obtener una rentabilidad positiva.

Tabla 40: Rentabilidad de los ingresos, escenario pesimista.

<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS – Escenario pesimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	80.552	79.863	76.934
BAI	-36.200	-37.825	-3.573
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-44,94%</b>	<b>-47,36%</b>	<b>-4,64%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como único dato favorable en este escenario, tal como se observa en la tabla 41, el sistema predice que en el primer año se recupera el capital social invertido.

Tabla 41: Payback, escenario pesimista.

<b>PAYBACK – Escenario pesimista</b>		
<b>AÑO 1 ✓</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42: Plan de tesorería pesimista en la cafetería Banana Coffee Shop.

TESORERÍA	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23			
Capital	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones de socios	41.994	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523
IVA ventas	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152
IVA a cobrar	0	0	0	1.442	0	0	529	0	0	1.519	0	0	572	0	0	1.208	0	0	198	0	0	1.471	0	0	330	0	0	908	0	0	0	0	0	0	908	0	0	0	
<b>ENTRADAS DE CAPITAL</b>	<b>173.829</b>	<b>8.829</b>	<b>8.829</b>	<b>10.270</b>	<b>8.829</b>	<b>8.829</b>	<b>9.357</b>	<b>8.829</b>	<b>8.829</b>	<b>10.347</b>	<b>8.829</b>	<b>8.829</b>	<b>10.928</b>	<b>10.356</b>	<b>10.356</b>	<b>11.564</b>	<b>10.356</b>	<b>10.356</b>	<b>10.554</b>	<b>10.356</b>	<b>10.356</b>	<b>11.827</b>	<b>10.356</b>	<b>10.356</b>	<b>13.005</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>13.583</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>13.583</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>	<b>12.676</b>		
G. constitución	510																																						
Inversiones	4.521	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	
Inversiones inmatrimoniales	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Inversiones materiales	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541
Fianzas a L/P	3.230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036	2.036	2.036	
Prestamos	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036	2.036	2.036	
Compras	9.132	0	9.469	0	9.469	0	9.469	0	9.900	0	9.900	0	10.098	0	10.098	0	10.098	0	11.415	0	11.415	0	11.415	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643
IVA Compras	913	0	947	0	947	0	947	0	990	0	990	0	1.010	0	1.010	0	1.010	0	1.142	0	1.142	0	1.142	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164
Servicios exteriores	3.803	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696
Gastos de personal	1.997	3.214	3.867	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	2.523	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Salario NETO	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IRPF	0	653	1.306	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SST	0	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSE	0	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. financieros	430	424	417	411	404	398	391	384	378	371	365	358	351	345	338	331	324	317	311	304	297	290	283	276	269	262	255	248	241	234	227	219	212	205	198	190	190	190	
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	257	0	0	0	0	0	
Pag a cuenta de la IS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.527	0	509	509	
<b>SALIDAS DE CAPITAL</b>	<b>23.102</b>	<b>9.335</b>	<b>20.404</b>	<b>10.641</b>	<b>19.098</b>	<b>8.682</b>	<b>21.057</b>	<b>8.682</b>	<b>19.571</b>	<b>10.641</b>	<b>19.571</b>	<b>8.682</b>	<b>21.794</b>	<b>8.728</b>	<b>19.835</b>	<b>10.687</b>	<b>19.835</b>	<b>8.728</b>	<b>23.243</b>	<b>8.728</b>	<b>21.284</b>	<b>10.687</b>	<b>21.284</b>	<b>8.728</b>	<b>21.545</b>	<b>6.214</b>	<b>19.021</b>	<b>7.232</b>	<b>19.021</b>	<b>6.214</b>	<b>19.278</b>	<b>6.214</b>	<b>19.021</b>	<b>7.741</b>	<b>19.021</b>	<b>6.723</b>	<b>6.723</b>		
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>150.727</b>	<b>150.221</b>	<b>138.646</b>	<b>138.275</b>	<b>128.006</b>	<b>128.153</b>	<b>116.454</b>	<b>116.601</b>	<b>105.858</b>	<b>105.565</b>	<b>94.822</b>	<b>94.969</b>	<b>84.102</b>	<b>85.730</b>	<b>76.251</b>	<b>77.127</b>	<b>67.648</b>	<b>69.275</b>	<b>56.586</b>	<b>58.214</b>	<b>47.286</b>	<b>48.426</b>	<b>37.497</b>	<b>39.125</b>	<b>30.586</b>	<b>37.048</b>	<b>30.702</b>	<b>37.053</b>	<b>30.708</b>	<b>37.170</b>	<b>30.567</b>	<b>37.029</b>	<b>30.684</b>	<b>36.526</b>	<b>30.180</b>			
<b>SALDO FINAL</b>	<b>150.727</b>	<b>150.221</b>	<b>138.646</b>	<b>138.275</b>	<b>128.006</b>	<b>128.153</b>	<b>116.454</b>	<b>116.601</b>	<b>105.858</b>	<b>105.565</b>	<b>94.822</b>	<b>94.969</b>	<b>84.102</b>	<b>85.730</b>	<b>76.251</b>	<b>77.127</b>	<b>67.648</b>	<b>69.275</b>	<b>56.586</b>	<b>58.214</b>	<b>47.286</b>	<b>48.426</b>	<b>37.497</b>	<b>39.125</b>	<b>30.586</b>	<b>37.048</b>	<b>30.702</b>	<b>37.053</b>	<b>30.708</b>	<b>37.170</b>	<b>30.567</b>	<b>37.029</b>	<b>30.684</b>	<b>36.526</b>	<b>30.180</b>	<b>36.133</b>	<b>36.133</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### iii. Escenario optimista del plan de tesorería

Se han utilizado los datos del escenario de estimación como base para realizar los cálculos del escenario optimista. En este caso, han sido generados a raíz de un incremento de las ventas del 10 % en los tres años.

Tabla 43: VAN de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista.

<b>VAN – Escenario optimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Año	1	2	3
Cash-flow	94.969	-55.844	-2.992
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor actualizado	93.107	-53.675	-2.820
<b>VAN</b>	<b>193.960</b>	<b>100.853</b>	<b>154.529</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, la VAN obtiene mejores resultados que en el escenario estimado debido a los nuevos cambios favorables en las variables introducidas. El Cash-flow continúa siendo negativo en segundo y tercer año (Tabla 43). En el caso de la TIR, al igual que en el VAN, también se observa un aumento del porcentaje respecto al escenario esperado (Tabla 44).

Tabla 44: TIR de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista.

<b>TIR – Escenario optimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	25.676	12.804	12.804
Cash-flow	94.969	-55.844	-2.992
	-51.284	94.969	-55.844
<b>TIR</b>	<b>72%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 45 se observa que la ratio de endeudamiento continúa siendo elevada, el porcentaje desciende respecto al escenario esperado y permite al presente plan empresarial ir mejorando su equilibrio financiero.

Tabla 45: Ratio de endeudamiento de la cafetería Banana Coffee Shop, escenario optimista.

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO – Escenario optimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Pasivo	100.987	78.454	52.608
Fondos propios	20.284	904	17.875
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>497,87%</b>	<b>8682,02%</b>	<b>294,31%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 46 se presenta el fondo de maniobra. En este caso, la mejora sigue siendo notoria ya que, en el primer año, respecto al escenario esperado, se incrementa un 5,44% (de 72.625 € a 76.582 €), el segundo año un 63,29% (de 13.597 € a 22.203 €) y el tercer año un 2.192% (de 653 € a 14.317 €).

Tabla 46: Fondo de maniobra optimista en la cafetería Banana Coffee Shop.

<b>FONDO DE MANIOBRA – Escenario optimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Activo corriente	102.504	49.548	40.821
Pasivo corriente	25.921	27.344	26.504
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>76.582</b>	<b>22.203</b>	<b>14.317</b>

Fuente: Elaboración propia.

A pesar del incremento de facturación, se puede apreciar en la tabla 47 que la empresa sigue sin obtener rentabilidad hasta el tercer año de actividad. Aun así, el resultado de esta simulación es mejor que en el escenario esperado. En el primer año incrementa el porcentaje de -37,73% a -30,19%, en el segundo año aumenta de -26,73% a -20,18% y el tercer año se amplifica el porcentaje de 14,68% a 17,53%.

Tabla 47: Rentabilidad de los ingresos, escenario optimista.

<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS – Escenario optimista</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	96.312	112.974	138.280
BAI	-29.078	-22.800	24.245
<b>RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS</b>	<b>-30,19%</b>	<b>-20,18%</b>	<b>17,53%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en los dos escenarios anteriores, el payback indica que se recuperará el capital social invertido en el primer año de la actividad empresarial (Tabla 48).

Tabla 48: Payback, escenario optimista.

<b>PAYBACK – Escenario optimista</b>		
<b>AÑO 1 ✓</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49: Plan de tesorería optimista en la cafetería Banana Coffee Shop.

TESORERÍA	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23		
<b>Capital</b>	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones de socios	41.994	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiamiento</b>	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ventas</b>	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	8.026	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	9.415	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523	11.523
IVA ventas	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	941	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152	1.152
IVA a cobrar	0	0	0	1.442	0	0	529	0	0	1.519	0	0	572	0	0	1.208	0	0	198	0	0	1.471	0	0	330	0	0	908	0	0	0	0	0	0	908	0	0	
<b>ENTRADAS DE CAPITAL</b>	173.829	8.829	8.829	10.270	8.829	8.829	9.357	8.829	8.829	10.347	8.829	8.829	10.928	10.356	10.356	11.564	10.356	10.356	10.554	10.356	10.356	11.827	10.356	10.356	13.005	12.676	12.676	13.583	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	13.583	12.676	12.676		
Gastos de constitución	510																																					
<b>Inversiones</b>	4.521	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	1.291	
Inversiones inmateriales	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	
Inversiones materiales	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	
Fianzas a L/P	3.230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Financiación</b>	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036		
Prestamos	1.796	1.803	1.809	1.816	1.822	1.829	1.835	1.842	1.848	1.855	1.862	1.868	1.875	1.882	1.889	1.895	1.902	1.909	1.916	1.923	1.929	1.936	1.943	1.950	1.957	1.964	1.971	1.978	1.985	1.993	2.000	2.007	2.014	2.021	2.029	2.036		
Compras	9.132	0	9.469	0	9.469	0	9.469	0	9.900	0	9.900	0	10.098	0	10.098	0	10.098	0	11.415	0	11.415	0	11.415	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	0	11.643	
IVA Compras	913	0	947	0	947	0	947	0	990	0	990	0	1.010	0	1.010	0	1.010	0	1.142	0	1.142	0	1.142	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	0	1.164	
<b>Servicios exteriores</b>	3.803	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.603	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.650	2.649	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696	2.696		
<b>G. personal</b>	1.997	3.214	3.867	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	4.520	2.561	2.561	2.523	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Salario NETO	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	1.997	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
IRPF	0	653	1.306	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	1.959	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SST	0	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SSE	0	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Gastos financieros</b>	430	424	417	411	404	398	391	384	378	371	365	358	351	345	338	331	324	317	311	304	297	290	283	276	269	262	255	248	241	234	227	219	212	205	198	190		
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	257	0	0	0	0	0		
<b>Pag a cuenta de la IS</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.018	0	0	0	0	0	1.527	0	509	
<b>SALIDAS DE CAPITAL</b>	23.102	9.335	20.404	10.641	19.098	8.682	21.057	8.682	19.571	10.641	19.571	8.682	21.794	8.728	19.835	10.687	19.835	8.728	23.243	8.728	21.284	10.687	21.284	8.728	21.545	6.214	19.021	7.232	19.021	6.214	19.278	6.214	19.021	7.741	19.021	6.723		
<b>SALDO INICIAL</b>	0	150.727	150.221	138.646	138.275	128.006	128.153	116.454	116.601	105.858	105.565	94.822	94.969	84.102	85.730	76.251	77.127	67.648	69.275	56.586	58.214	47.286	48.426	37.497	39.125	30.586	37.048	30.702	37.053	30.708	37.170	30.567	37.029	30.684	36.526	30.180		
<b>SALDO FINAL</b>	150.727	150.221	138.646	138.275	128.006	128.153	116.454	116.601	105.858	105.565	94.822	94.969	84.102	85.730	76.251	77.127	67.648	69.275	56.586	58.214	47.286	48.426	37.497	39.125	30.586	37.048	30.702	37.053	30.708	37.170	30.567	37.029	30.684	36.526	30.180	36.133		

Fuente: Elaboración propia.

#### d. Viabilidad del proyecto a partir de los resultados obtenidos

En este apartado se analizarán las principales ratios financieras obtenidas a través del estudio del escenario económico esperado a 3 años vista para decidir definitivamente la viabilidad del proyecto Banana Coffee Shop.

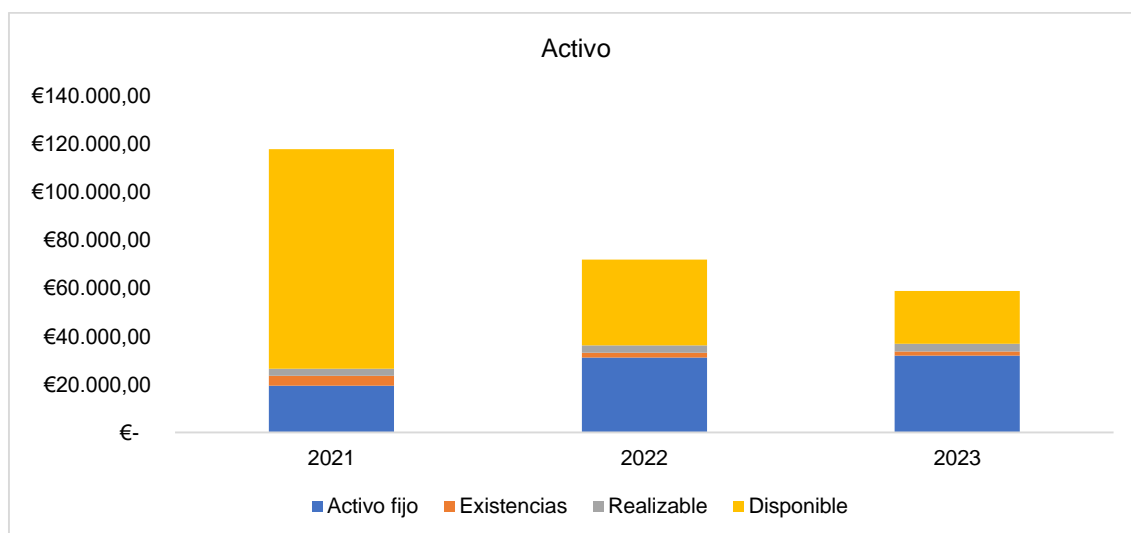
Como valoración inicial, es observable tanto en el plan económico-financiero optimista como en el estimado la obtención de beneficios a partir del tercer año de existencia.

El activo de la empresa se compone de un 54,35% de activo no corriente y en un 45,65 % de activo corriente. Este total de activo se financia en un 11,07% con capitales propios, en un 44,39% con deuda a largo plazo y en un 44,54% con deuda a corto plazo. Como resultante de esta estructura, en el tercer año de creación el fondo de maniobra es positivo con un montante total de 653€.

Se ha realizado la confección de los gráficos 22 y 23 para representar de manera visual los tres primeros ejercicios del plan empresarial donde, por ejemplo, se observa lo siguiente:

- La disminución del dinero disponible en efectivo con el que cuenta la empresa con el paso de los años. Esto es debido al gasto de la importante aportación total inicial del primer año.
- El incremento del activo fijo, por el aumento progresivo del inmovilizado material, y la disminución del pasivo a largo plazo, debido al descenso de la deuda bancaria.

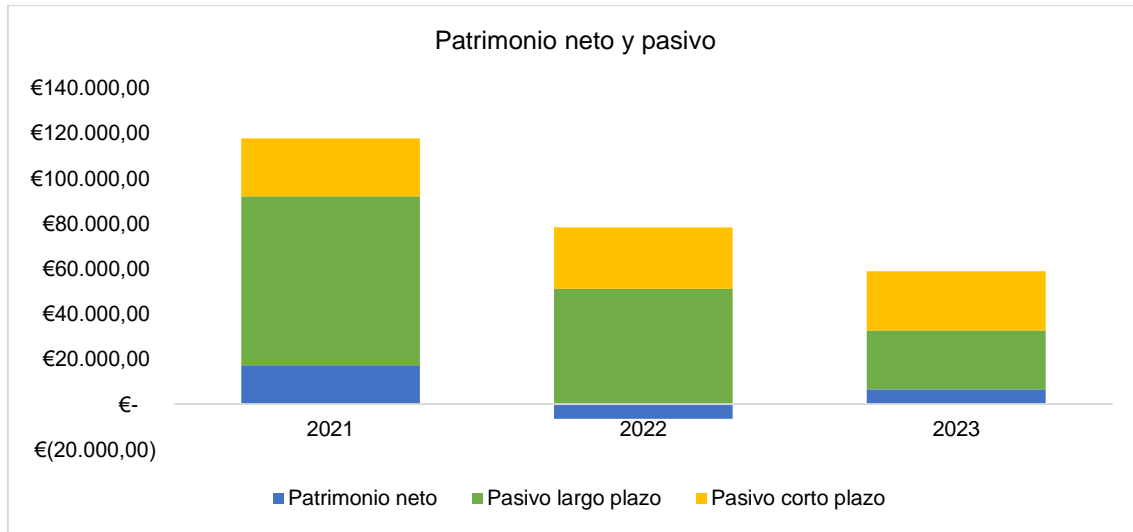
Gráfico 22: Activo del proyecto empresarial.



Fuente: Elaboración propia.



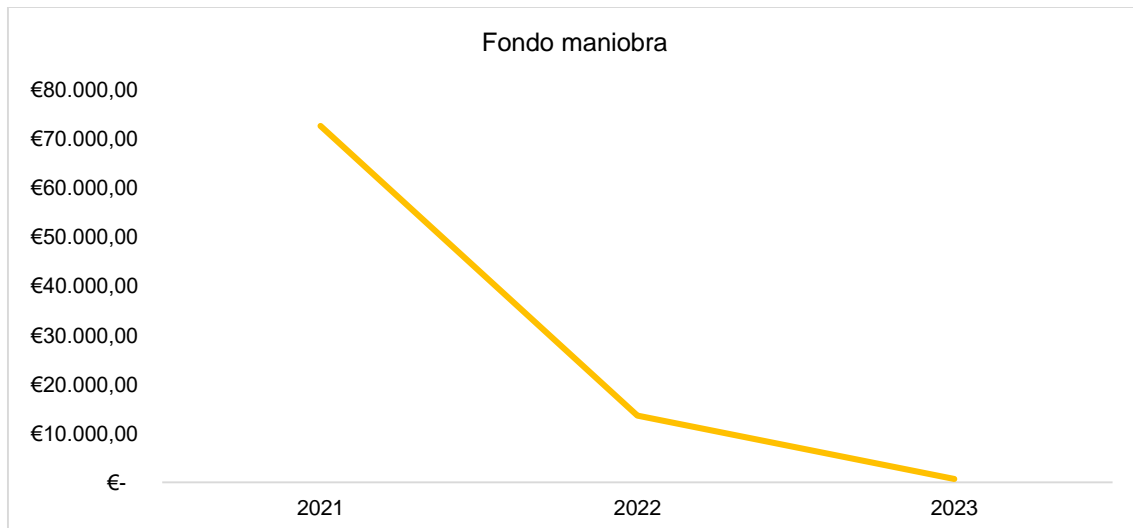
Gráfico 23: Patrimonio neto y pasivo del proyecto empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del fondo de maniobra, tal y como se muestra en el gráfico 24, a lo largo de los 3 años es posible lo que confirma la disponibilidad para financiar las NOF (Necesidades Operativas de Fondos) una vez financiado el inmovilizado. De esta forma, se podría destacar que se está constituyendo una correcta estructura financiera.

Gráfico 24: Fondo de maniobra, escenario esperado de la cafetería Banana Coffee Shop.



Fuente: Elaboración propia.

Como contrapartida a ese favorable indicador, el EBITDA (Beneficio Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) es negativo en los dos primeros años lo que podría provocar posibles roturas en la liquidez.

Aun así, el EBITDA en el tercer es positivo en 29.951€ lo que permitiría cumplir con los compromisos financieros. A partir del tercer año se podría comenzar a plantear el inicio de nuevas inversiones.

Las ventas evolucionan de manera favorable a lo largo de los tres años pasando de 87.557€ en 2.021 a 125,710€ en 2.023, es decir, un incremento del 43,57%. A pesar de ese dato, no se logrará obtener beneficios hasta el tercer año.

En relación a las fuentes de financiación del proyecto (patrimonio neto y pasivo), en el primer año es del 16,79 %, en el segundo año el porcentaje es negativo (debido a las pérdidas del ejercicio anterior) y en el tercer año vuelve a ser positivo debido, principalmente, a que es el primer año que obtiene beneficios.

Para completar el análisis se realizará un análisis de las principales ratios utilizados para determinar las rentabilidades de un proyecto empresarial:

- En el caso de la rentabilidad económica<sup>13</sup> (ROA), se observa que es negativa los dos primeros años pero en el tercero es positiva alcanzando el 31,39%.
- En el caso de la rentabilidad financiera<sup>14</sup> (ROE), sucede lo mismo que en la ROA, únicamente es positiva en el tercer año en un 198,51% ya que el beneficio neto es de 12.921€ y los fondos propios de 6.509€.

Gracias a los datos mostrados y analizados en este apartado, junto a la información obtenida del plan de tesorería, se concluirá finalmente si el proyecto Banana Coffee Shop podría cumplir con los objetivos planteados.

En cuanto a los datos observados en la viabilidad, si se analizan los resultados en los escenarios planteados, excepto el pesimista, se puede deducir que la empresa es viable; en el caso del escenario optimista es apreciable que los indicadores mejoran de manera progresiva conforme aumentan las ventas. Además, se podría estudiar alternativas a las pérdidas de los dos primeros años a partir de nuevas aportaciones de los socios u obteniendo financiación externa, como, por ejemplo, pólizas de crédito bancarias de manera que, al tercer año, esas actuaciones no serían necesarias. También cabe la posibilidad de solicitar subvenciones tanto al Gobierno Estatal como al Autonómico para empresas de reciente creación de emprendedores como por ejemplo el pago único por desempleo o las ayudas publicadas en la página web del Instituto Catalán de Finanzas (ICF, 2020).

---

<sup>13</sup> Rentabilidad económica: relación entre el beneficio logrado en un periodo y los activos totales de una empresa.

<sup>14</sup> Rentabilidad financiera: relación entre la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

Se debe destacar que en el modelo planteado financiero no se han tenido en cuenta posibles bonificaciones a la seguridad social existentes tanto para la cotización del régimen de autónomos como las cotizaciones en el régimen general de los trabajadores. Obviamente las bonificaciones no son a largo plazo, pero en los primeros años de actividad pueden ser de gran ayuda.

Para concluir, indicar que tanto el planteamiento optimista como el de estimación, nos permite destacar que la idea de la empresa puede ser factible y viable tanto en el aspecto social como en el económico, con los datos y simulaciones desarrolladas en este proyecto.

## **10. Conclusiones**

El objetivo principal del plan empresarial ha sido analizar la viabilidad de introducir en el mercado preparados cafeteros a través de una cafetería física con un portal de venta online en el barrio del Poblenou. La combinación de venta planteada en el proyecto entre un establecimiento convencional y una página web permite aportar una nueva visión al sector HORECA a la ciudad de Barcelona.

La idea principal de venta online, soportada a través de un local físico, dará respuesta a un océano azul disponible en el barrio del Poblenou (área del 22@). Tanto la combinación de nuevas ideas como la inversión de I+D ayudará a que se cumplan las previsiones estimadas del plan empresarial. Aunque Banana Coffee Shop se encuentra en un mercado muy competitivo y con gran oferta de preparados cafeteros, tiene muy poca competencia directa en términos de especialización y optimización de servicio.

La búsqueda constante de reducir la huella ambiental producida con la actividad y la producción sostenible de los productos vendidos también ofrece una ventaja competitiva respecto al resto del mercado.

Las principales conclusiones que se derivan del proyecto referente al modelo de negocio, la viabilidad del plan y el plan económico-financiero son las que siguen:

La propuesta de valor elaborada tiene como objetivo, principalmente, lograr la diferenciación en el mercado actual. Gracias a la inversión en tecnología se ha logrado acceder a un nicho de mercado inaccesible para otros proyectos empresariales.

La combinación de venta online y offline da como resultado una propuesta atractiva para gran parte del público potencial. Además, la unión de ambos canales de venta mediante un software propio ayuda a reducir errores en la cadena de valor del proyecto planteado. Este programa permitirá una comunicación total entre todos los canales de venta y el almacén, dando como resultado un ecosistema que permite la autoevaluación constante y la optimización del servicio.

En lo dispuesto al plan de recursos humanos, se ha decidido ofertar dos vacantes fijas que permitan estabilidad laboral al trabajador a cambio de su experiencia en el sector, esta simbiosis da como resultado un beneficio para ambas partes.

Realizar una encuesta para dar respuesta a las principales preguntas del proyecto ha sido muy enriquecedor para la visión empresarial. El resultado de dicho formulario ha ayudado a la confección de la carta de productos. La implementación de recetas propias ayudará a ofrecer un toque de distinción frente a otras cafeterías de la zona.

Analizar las tendencias del mercado y utilizar las herramientas de marketing que se han tenido al alcance ha sido clave para establecer un plan publicitario y mejorar la difusión del mensaje empresarial. Toda la estrategia girará alrededor al cliente potencial de la cafetería.

Gracias a la realización del plan económico-financiero, ha sido posible demostrar la viabilidad del proyecto en las condiciones estimadas de mercado. La previsión a tres años ha permitido concluir la buena operatividad del proyecto a largo plazo.

#### **a. Propuestas de mejora**

A continuación, se realizará una explicación de las acciones empresariales que se realizarán en la cafetería Banana Coffee Shop una vez haya superado los tres primeros años. El espíritu emprendedor del proyecto incita a la realización de mejoras a partir del cuarto año. Las posibles mejoras a implementar son las siguientes:

1) Firmar convenios de colaboración con pastelerías: En la cafetería Banana Coffee Shop no se ofrecen productos pasteleros para acompañar el café. Debido a este motivo, se buscará firmar convenios colaborativos con pastelerías y panaderías artesanas barcelonesas para vender sus productos en nuestras instalaciones y viceversa. Gracias a esta maniobra se logrará ampliar la red de clientes potenciales y aumentar la importancia de la cafetería en la ciudad de Barcelona.

2) Poner en marcha una red de reparto: Implementar una red de reparto a las empresas del 22@ sería un gran salto tanto a nivel productivo como empresarial. Sería necesario actualizar el software y realizar la contratación de personal, pero aumentarían las ventas de manera exponencial.

3) Plataforma de divulgación sobre el café: Crear una plataforma divulgativa puede ser una gran estrategia de marketing para dar a conocer el proyecto a nivel nacional. La creación de debates y mesas redondas ayudarán a aumentar el prestigio de la cafetería dentro del sector cafetero.

## Listado de recursos documentales

### b. Documentos y fuentes de consulta

- Agustí, D. P. I. (2017). The 22@Barcelona district as part of the businesses relocation process in the city. An analysis of the old and new locations of the corporate headquarters. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 2017(74), 185–204. <https://doi.org/10.21138/bage.2450>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2018a). Distribució territorial de la renda Familiar disponible per càpita a Barcelona. *Ajuntament.Barcelona.Cat*.
- Ayuntamiento de Barcelona. (2018b). *Servicio de recogida de residuos y limpieza por distritos en la ciudad de Barcelona*.
- Café&Té. (2016). Hábitos de Consumo de Café en España. *FEC*.
- CCOO. (2017). Convenio Colectivo Interprovincial Del Sector De La Industria De Hostelería Y Turismo De Cataluña. 2017, 9, 1–68.
- CECARM. (2017). La Landing Page perfecta. *CECARM*. Retrieved from [http://de.onpage.org/wiki/Landing\\_Page](http://de.onpage.org/wiki/Landing_Page)
- Concejalía de Empresa y Turismo del Ayuntamiento de Barcelona. (2015). *22@ Barcelona 2000-2015: El distrito de innovación de Barcelona*.
- Cushman&Wakefield. (2020). *Market shot: 22@*.
- DOGC. (1994). *Decreto 317/1994*. Retrieved from <http://sid.usal.es/idocs/F3/LYN10507/3-10507.pdf>
- Dumrauf, G. L. (2003). *Planificación y análisis del riesgo del proyecto*.
- Eix Comercial de Sant Martí. (2009). Hàbits i tendències de consum en el barri de Sant Martí. *Ajuntament.Barcelona.Cat*.
- ESADE, Olivera, A., & Matamoros, I. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a La Economía*, 3–6.
- Federación Española del Café. (2018). Bienvenidos a FEC. Retrieved December 21, 2019, from Federación Española del Café website: <http://www.federacioncafe.com/>
- ICF. (2020). Inicio - ICF.cat. Retrieved June 10, 2020, from ICF website: <http://www.icf.cat/es/inici/>
- IDESCAT. (2018). Idescat. Instituto de Estadística de Cataluña. Retrieved December 21, 2019, from IDESCAT website: <https://www.idescat.cat/?lang=es>
- INE. (2018). Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office). Retrieved December 21, 2019, from INE website: <https://www.ine.es/>
- Instituto Ipsos. (2019). Los españoles y el café. Hábitos y tendencias. Retrieved March

- 1, 2020, from <https://diariodegastronomia.com/los-espanoles-cafe-habitos-tendencias/>
- Intergrano. (2019). Empresa | INTERGRANO WEB. Retrieved December 21, 2019, from Intergrano website: <http://www.intergrano.es/empresa/>
- International Coffee Organization. (2019). Coffee Market Report, April 2019: Coffee prices reach new low for the season as March exports decline. *ICO*, (April). Retrieved from <http://www.ico.org/documents/cy2018-19/cmr-0419-e.pdf>
- La Vanguardia. (2017). Un café en Barcelona cuesta 1,11 euros. Retrieved February 12, 2020, from <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20160718/403305968151/estudio-barcelona-precio-cafe-cerveza.html>
- Llamas Fernández, J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). Lean Startup methodology: development and application to develop entrepreneurship. *Revista EAN*, (84), 79–95.
- MERCASA. (2018). Alimentación en España 2017- Producción, Industria, Distribución y Consumo. In *Mercasa*.
- Metropoliabierta.org. (2018). El 22@ ya es el primer “hub” de talento en Europa. Retrieved February 8, 2020, from [https://www.metropoliabierta.com/economia/22at-primer-hub-talento-europa\\_6582\\_102.html](https://www.metropoliabierta.com/economia/22at-primer-hub-talento-europa_6582_102.html)
- Miller, K., Besharov, M., & Koehn, N. F. (2008). Starbucks Coffee Company in the 21st Century. *Harvard Business School Cases*, 1. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=33775142&site=ehost-live&scope=cite>
- Ministerio de la Presidencia. (2010). *Real Decreto Legislativo 1/2010*. 1–145.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El Precio. Tipos y Estrategias de fijación. *EOI Marketing*, Capítulo 4.
- Testo Food Solutions. (2017). *First Expired – First Out: Improve food quality and reduce costs with the FEFO method*. 8. Retrieved from <https://static-int.testo.com/media/84/a9/8ad13afb5a1/whitepaper-testo-Saveris-Retail-Chains-FeFo-EN.pdf>
- UNID. (2017). Segmentación, Definición de Público Objetivo y Posicionamiento. *Universidad Interamericana Para El Desarrollo*.
- UOC; Sánchez, J. P. (2017). El Buyer Persona ¿ Qué es el Buyer Persona ? *UOC*.